

视野



管理通鉴

THE MIRROR FOR MANAGERS

《视野·管理通鉴》创刊于2008年，由《视野》编辑部出版发行，兰州视野传媒科技有限公司运营的一本面向全国发行，以MBA/MPA/EMBA学员，高校管理专业师生、企业家、高级经理人、中高层管理者、党政机关干部等管理类专业人士为主要对象的高级管理刊物。



· 杂志内页展示 ·



· 商务合作 ·

· 企业文化品牌推广 · 政企咨询顾问培训 · 会议论坛策划执行 · 杂志出版发行订制

2024年杂志订阅单价:10元/期

全年订阅:120元/12期

国内统一刊号:CN62-1117/G2

邮发代号54-12

邮费:单期6元 全年12期72元

订阅服务电话:0931-4641659 13919165027



管理通鉴公众号

视野

视野，决定你的起跑线！



聚焦中学教学、
聚焦教材、
聚焦升学深造、
聚焦综合素质、
聚焦新科技革命。

我们一直致力于服务中
学生的人文素养教育、
生涯教育以及中学通
识教育与大学专业教
育的衔接。

邮局线上线下均可订阅



2024年杂志订阅价：10元/期 240元/年 邮发代号：54-11

亲情征订电话：0931-4641659 8555913

地址：甘肃省兰州市城关区雁园路601号甘肃商会大厦A座1802室《视野》编辑部



忠文 忠阳堂
CHONG YANG TANG
— 源于1871 —



非物质文化遗产
道家炭焙老白茶技艺



道家炭焙老白茶

产于中国长寿之乡——柘荣
太姥山脉主峰东狮山海拔 1480m

福建省百丈岩茶业有限公司 | 咨询热线 400-9188-991

地址：福建省宁德市柘荣县岭边亭平岗17号





百种重点期刊



国家“双效期刊”



绿色印刷标志

主编 包国宪

副主编 孙 黎

编委（按姓氏首字母排序）
李维安（天津财经大学教授）
刘 星（重庆大学经济与工商管理学院教授）
徐向艺（山东大学管理学院教授）
赵曙明（南京大学商学院名誉院长）
郑国汉（香港科技大学工商管理学院署理院长）
李新春（中山大学管理学院教授）
吴世农（厦门大学教授）
徐二明（中国人民大学商学院教授）
于 立（天津财经大学教授）

编辑政策委员会主任

李恒滨

编辑政策委员会委员

李恒滨 包国宪 夏志勇 田 广

葛俊芳 赵 涛



本社所付作者稿酬，包括纸介质及数字形态出版的《视野·管理通鉴》之稿酬，所有刊登作品均已许可相关合作媒体及平台以数字化方式复制、汇编、发行、传播。如作者不同意网络传播，请在投稿时特别声明，本社将视情况适当处理。

因各种原因，本社未能联系到所有作者，如有稿酬查询、发放及相关事宜，请与我们联系（电话：0931-2141998）。如有印装质量问题，请致电 0931-8555913

总编 包国宪

副总编

夏志勇

编辑 赵 涛 王雯雯 李雪琴 冯 丹

美术编辑 梁兆林 杨 霞

网络编辑 慕雅琼 史 芮

发行部主任 夏志良

运营 兰州视野传媒科技有限公司

总经理 韩军红

联系电话 0931-4641659

13919165027

法律顾问 上海中联（兰州）律师事务所

谢宗高 电话：0931-5172928

印刷 兰州人民印刷厂

国际标准连续出版物号 ISSN 1006-6039

国内统一连续出版物号 CN 62-1117/G2

广告发布登记编号 62000005

邮发代号 54-12

社址 兰州市城关区雁园路 601 号甘肃省商会大厦 A 座 1802 室《视野》编辑部

邮编 730000

电子信箱 guanlitongjian@sina.com

传真 0931-8555913

电话 0931-2141998（编辑部）

0931-8555913（发行部）

社交温度与情感礼物

——写在2023年岁尾

今年的冬天似乎格外冷。既然“冷”和“热”是感知而不仅仅是自然，也就意味着“冷”“热”之中或之间存在着不少感觉上的缝隙，也就有了对感知的各种运作。2023 即将结束之际，人们纷纷猜想着 2024 的温度。

节日为何要狂欢？冬天的狂欢格外难得，于是那个不中不西的“万圣节”就化作一个特殊的记忆片段。哪怕“狂欢”不起来，人们也更愿以温情的方式彼此面对。如果要为 2024 赋予一个超越这个冬天的刻度，那么，它可能来自哪里？

曾经听到一个说法，在短视频多巴胺分泌的快感中日趋“短”起来的，还有我们的生命感。换句话说，短视频的无比丰富反而“缩短”了我们的生命。这种自我压缩与截除，必然伴随着“记忆能力”的退化。短视频的这种前所未见的流行文化，的确让有重力的东西，成了仅仅是流过而不沉淀的浮沫。

话虽如此，既然“记忆”可能是温度的源泉，那么流动中也一定存在着能够给我们沉淀下来的东西。例如，天寒地冻中社交媒体的热火，由它延伸出来的“直播”，究竟给我们的“社交”带来了些什么？在 AI 即将以“人机交往”给它制造没落性冲击的时刻，这似乎是格外值得记忆的一种交往，尽管人们永远不会真地把自己完全托付给 AI。

2023 年末一位直播明星被称作了“英雄”，或许是个好的样本。客观地说，称董宇辉为“明星”或“英雄”，实际上是以一种少见的类型丰富了我们对这些概念的理解。无论是他卖出的大米，还是那本《额尔古纳河右岸》，同样也让我们重新去理解这位特定类型的明星直播带来的“货”，在我们的生活与记忆中扮演了何种角色。

现代社会的人们，已经习惯了以“商品”来看“货”，遗忘了它曾经还有“礼物”的那一面。在网络时代，“商品”本身也早已改变了面貌，它的使用价值和交换价值，在铺天盖地的符号洗礼下，都已经淡化了。董宇辉的“带货”，或许最好地接近了“社交”的一面。这位明星以素朴本色的方式，让人们接近“交往”最珍贵的原始意义之一，即彼此之间因为情感认同而送出礼物。作为双方的认同，也作为留存在记忆中的见证。见证曾经有过某个时刻，我们超出了商品的繁华、回到一种真实普通而又难得的人情。

无论冬天怎样凛冽、“风口”怎样变幻，对于同样普通的你我，日子总是像沉默的河流。我们在左岸、右岸彼此相对，那些纯粹的感动、冲动的愤怒以及俯仰间的忍耐，在一闪而过之后，也有可能凝聚成无声相通的一道心灵之河。它也会坚忍地向前奔流，迂回奔腾中冲刷掉冰块、席卷过堰塞。起落之间，所有的言行都得以明辨或救赎。

更重要的是，当它化身为“货”，那就是我们将人情融于礼物的流动中，也是礼物带着人情沉淀成最坚硬的记忆之核。



P08 专题 / 故事

人形机器人风口，烧钱的 竞逐游戏



● 商潮 / 人物

- 15 从入圈到破圈，社媒竞争进入“垂直赛道”
- 18 爱奇艺龚宇，创意产业的新挑战
- 20 白象活成了康师傅羡慕不来的样子



■ MBA / 大学

- 24 人工智能时代的人才
- 27 怎样做好市场细分？
- 30 CEO和董事会：权利的游戏



● 案例 / 读写

P35

第一批网红奶茶店，悄 悄在倒闭



- 38 良品铺子降价保命
- 42 名创优品，以“开心”制胜全球

■历史 / 新知■

P61

富豪的私人飞机，
凉了！



64 香港人买爆深圳山姆



●风尚 / 消费●

P66

一万家正新鸡排的重生
命运

69 杀疯了的冲锋衣统一全国审美

■财商 / 代际■

44 小米，已经有400多家公司了

50 达人停播，直播带货变天



●技能 / 游戏●

P54

泥瓦工与“蓝领中产化”



57 批量复制爆款短剧



人形机器人风口， 烧钱的竞逐游戏

杨柳



12月1日，备受市场瞩目的深圳人形机器人公司优必选通过港交所聆讯，即将在港交所主板上市。这意味着，优必选将成为中国“人形机器人第一股”。

此前的11月上旬，为推动核心技术能力突破，工信部下发《人形机器人创新发展指导意见》（下称《指导意见》），形容“人形机器人有望成为继计算机、智能手机、新能源汽车后的颠覆性产品”。

得益于马斯克“带货”示范效应和AI大模型

技术演进，2023年以来，人形机器人备受市场热捧。

8月北京举行的世界机器人大会上，约十家人形机器人厂商“争奇斗艳”。就在《指导意见》发布前一周的10月24日，科大讯飞和小鹏同期推出各自的人形机器人产品。10月末，刚注册不到半年的银河通用机器人公司，在天使轮得到美团注资，将用于开发轮式人形机器人产品。

11月17日，深圳开鸿数字产业发展有限公司（下称“深开鸿”）与乐聚机器人公司合作研发的小型人形机器人 Aelos 发布。华为旗下的勃科投资是深开鸿的创始股东之一；乐聚机器人公司则多次获腾讯投资。深开鸿相关人士告诉财经E法，Aelos 人形机器人基于开源鸿蒙系统，已完成内测，离量产还有一段时间，未来将主要作为教学产品。基于这一市场定位，Aelos 并未采用一般人类尺寸，更像是“微缩版”，身高仅34.6厘米。

至此，人形机器人赛道的竞争局面日渐清晰。小米、科大讯飞、华为等互联网大厂和小鹏等新能源车企，以外部玩家的身份进入，同智元、宇树科技、优必选等人形机器人厂商分庭抗礼。大厂和车企入局人形机器人的策略不一，有的专注于自研，有的仅是投资，还有的自研与投资“两手抓”。

域外科技企业的步伐亦快速迈进。9月24日，特斯拉发布人形机器人 Optimus（擎天柱）的新视频，相比2022年9月推出的版本，姿态控制和手部抓握等能力提升明显。10月下旬，机器人公司 Agility Robotics 研发的人形机器人 Digit，进入亚马逊的仓库展开测试。更早一些的3月，OpenAI 领投了挪威机器人公司 IX Technologies，后者声称即将推出的双足人形机器人 NEO 实现了具身智能。

“毋庸置疑，这是一条很性感的赛道。”高工机器人产业研究所所长卢瀚宸说，大模型加持的人形机器人有望成为具身智能载体，吸引了许多科技公司入局竞逐。

新赛道风口日渐热闹，有市场观点预估，人形机器人已处于产业化破晓前夕。亦有受访业内人士比较谨慎，并不看好短期一至两年内人形机器人的商业化落地前景。

世界上第一款人形机器人 WABOT-1 诞生业已



50年，蛰伏了半个世纪的“颠覆性产品”，距离产业化破局还有多远？

产业政策号召揭榜挂帅

《指导意见》酝酿已久。有人形机器人业内人士告诉媒体，《指导意见》出台前，工信部曾做了长达一年多时间的前期调研。8月世界机器人大会上，工信部副部长徐晓兰便透露，将推动出台《人形机器人创新发展指导意见》，支持建设国家人形机器人制造业创新中心、部重点实验室等创新载体。

具身智能人形机器人的结构，可以拆解为“肢体”“小脑”和“大脑”三个组成模块。人形“肢体”由灵巧手、传感器等一系列硬件组成，“小脑”负责运动控制，“大脑”则主导机器人的环境感知、推理决策和语言交互。

近几年，“肢体”“小脑”和“大脑”三大模块均取得不同程度进展。人形机器人厂商星动纪元CMO席悦告诉财经E法，“肢体”硬件水平提升和成本下降的同时，“小脑”中先进的控制与强化学习技术这几年展现出了强大的能力，另外ChatGPT等大模型横空出世，可以用作为通用人形机器人“大脑”。“这三方突破合力作用，加速了人形机器人相关研究的发展与产业化落地。”

《指导意见》对此提出的目标是，到2025年，人形机器人创新体系初步建立，“大脑、小脑、肢体”等一批关键技术取得突破。

确保核心部件安全有效供给是《指导意见》提出的另一项目标。人形机器人的高价值零部件包括行星滚柱丝杠、空心杯电机、减速器和传感器等。浙商证券10月一份研报指出，这些核心零部件仍由欧美日厂商主导，国产提升空间大。

《指导意见》要求，聚焦人形机器人专用传感器，突破视、听、力、嗅等高精度传感关键技术，提升环境综合感知能力；面向高实时协调运动控制需求，研发具有高动态运动驱动、高速通信等功能的专用芯片，研制高性能运动控制器；面向人形机器人高动态、长续航能量需求，突破高能量密度电池、智能电源管理、电池组优化匹配等关键技术，提升人形机器人的续航能力。

总体规划上，《指导意见》给出时间表：到2025年，整机产品达到国际先进水平，并实现批量生产，在特种、制造、民生服务等场景得到示范应用；培育2-3家有全球影响力的生态型企业和一批专精特新中小企业，打造2-3个产业发展集聚区。到2027年，形成安全可靠的产业链供应链体系，综合实力达到世界先进水平，产业加速实现规模化发展。

为推进上述发展目标，工信部已提前采取实质性的产业扶持措施。9月中旬，工信部开展2023年未来产业创新任务揭榜挂帅工作，其中人形机器人位列四大重点方向之一。工信部表示将在政策、资金、资源配套等方面加大支持力度。

任务清单中，涵盖电机驱动器、力传感器、触觉传感器等“核心基础”类别，机械臂与灵巧手、高能量密度电池等“重点产品”类别，人形机器人的标准、测试与评估等“公共支撑”类别，面向工业制造、灾害救援、智慧物流、安防巡逻、服务娱乐等的“典型应用”，并列明相应的具体任务目标。

这项揭榜挂帅工作以2025年为攻关节点，入围揭榜企业完成攻关任务后，工信部将委托第三方专业机构开展测评。

财经E法从多家人形机器人厂商和行业分析师处了解到，揭榜挂帅通知出来后，引起行业内较大关注，有不少企业申报。席悦透露，星动纪元申报了任务清单中所有四项类别。

11月10日申报结束后，工信部会组织遴选并公布入围揭榜单位名单。杭州人形机器人厂商宇树科技市场负责人王其鑫说，如果能入选，除了提升企业在行业内的地位，还相当于获得了官方背书，更方便拓展客户。

地方政府层面，北、上、深等地重视程度较高。5月，上海提出“加快人形机器人创新发展”；深圳则明确“加快组建广东省人形机器人制造业创新中心，开展人形机器人规模化应用”；北京6月底的一份机器人产业创新发展行动方案，更是将人形机器人视为机器人“1+4”产品体系中的“1”。

另外，北京已着手设立产业集群。11月2日，北京率先成立国内首家省级人形机器人创新中心。该中心由机器人整机、核心零部件、大模型等企业

共同组建，开展通用机器人本体原型、机器人通用大模型、运控系统、工具链、开源 OS 及开发者社区等五项重点任务攻关。天眼查显示，小米和优必选作为北京人形机器人创新中心的大股东，均持股 28.5714%。

央地政策密集出台，资本市场受到鼓舞。据《证券时报》旗下“数据宝”11月20日的数据，今年以来，人形机器人概念股平均大涨 46.3%。财经 E 法通过投资者互动平台“上证 e 互动”查询到，截至 11 月 20 日的 2023 年全年记录中，投资者发起的人形机器人话题问答数为 352 条。仅 11 月 1 日至 20 日，有关人形机器人的问答记录就有 181 条。

科技巨头蜂拥布局

本轮人形机器人热潮背后，特斯拉扮演示范角色。

2021 年 8 月，马斯克正式宣布进军人形机器人赛道。大概一年之后，特斯拉发布了可以在舞台上行走的 Optimus 原型机。迭代仍在继续，2023 年 9 月下旬，特斯拉发布一段 Optimus 的新视频，这款人形机器人能够自主进行色块分类，表演瑜伽动作亦不在话下，显示其运动平衡能力。

2023 年 7 月中旬，马斯克在一场业绩电话会上透露，目前特斯拉已经制造了十台 Optimus，预计 11 月进行行走测试，并于明年投入特斯拉工厂开展实用性测试。

国内科技大厂也嗅到市场机遇。2022 年 8 月，小米甚至领先于特斯拉，推出旗下首款全尺寸人形仿生机器人 CyberOne（铁大）。CyberOne 单台造价高达 60 万元-70 万元，尚未量产。

除了现身科技主题展会，小米近来为 CyberOne 谋到一份新差事：电影拍摄。11 月 3 日，小米集团宣布战略合作《流浪地球 3》。据报道，小米的仿生机器人等科技产品，将在电影拍摄、特效制作、场景还原等方面发挥重要作用。

小米为何布局人形机器人？小米集团高级副总裁曾学忠在 8 月的世界机器人大会上作出阐释。他说，作为智能制造“皇冠上的明珠”，人形机器人将对制造业升级和服务业升级产生巨大推动的作

用。小米从 2020 年开始了人形机器人的探索，三年来搭建了数百人的机器人研发体系，从智能制造领域切入人形机器人赛道。曾学忠提出智能工厂“7:2:1”的设备与人员配置比例，即 70% 的工作应当由自动化设备完成，20% 由人形机器人负责，主要覆盖高复杂度、高柔性需求的场景，剩下的 10% 仍交由人类。

曾学忠列出“三步走”的落地布局规划。短期内，在小米智能制造的真实环境中，以完成一至两个工种的工作为目标，进行原型机开发；中期内，将人形机器人融入小米的智能制造系统进行规模化应用，实现人形机器人的数据积累和模型迭代；长期内，带动人形机器人的广泛应用，拓展 3C 和汽车制造之外的更多落地场景。

科大讯飞是继小米后又一家自研人形机器人的大厂。10 月 24 日的科大讯飞开发者节上，公司董事长刘庆峰正式推出旗下的人形机器人产品。据其介绍，这款机器人和宇树科技合作研发，科大讯飞将以人形机器人为牵引，推进“视觉-语言-动作”多模态具身智能大模型。

一位知情人士向财经 E 法透露，科大讯飞正在和苏州一家人形机器人公司对接，计划将旗下的星火大模型接入对方的机器人“大脑”。

实际上，科大讯飞不仅自研人形机器人，还积极投资其他厂商。早在 2015 年，科大讯飞便投资深圳的优必选，后来连续两轮追投。12 月 1 日，优必选通过港交所聆讯，即将在港交所主板上市，正式成为“人形机器人第一股”。

作为早期入局者，小米和科大讯飞获得了参与人形机器人标准制定的资格。公开信息显示，2023 年 8 月中旬，全国机器人标准化技术委员会宣布成立人形机器人标准化工作组，小米和科大讯飞等成为工作组副组长单位。

与科大讯飞同一天完成人形机器人产品首秀的，还有造车新势力小鹏汽车。何小鹏在“1024 科技日”上介绍，过去五年小鹏主要探索四足“机器马”，这次仅花了五个月完成双足人形机器人 PX5 稳定行走。PX5 目前只有 1.5 米高，何小鹏希望以后做更高一点的机器人，而且将 XNGP、XEEA 电子电气架构，XGPT 灵犀大模型、XNet2.0 智能驾驶

系统等与智能汽车同源的技术，快速植入机器人体系。进入工厂巡逻，以及在小鹏汽车门店进行产品介绍服务，是何小鹏初步设想的 PX5 应用场景。

一位小鹏汽车公司人士告诉财经 E 法，PX5 由小鹏旗下的鹏行公司研发。鹏行主要从事具有人机交互功能的机器人开发。此前的 9 月 29 日，小鹏汽车发布公告披露，斥资 9800 万美元收购鹏行公司余下 74.82% 股份，致力于通用人形智能机器人的研发。收购后，鹏行公司成为小鹏汽车全资子公司。

何小鹏表示，AI 汽车和机器人在非常多的技术和能力上，完全是互补的，甚至有部分是一致的。

上述小鹏汽车公司人士进一步解释，把自动驾驶“感知 - 决策 - 控制”的能力挪用过来，即可驱动人形机器人手和脚的运动能力，研发 PX5 更多是为了“证明汽车形态和机器人形态有非常多耦合的机会”。

特斯拉的 Optimus 亦采用类似的运行逻辑，使用与电动汽车相同的 FSD（Full Self-Drive，完全自动驾驶）系统，这是一套包含感知、规划控制、执行在内的自动驾驶软硬件架构。

浙商证券研究所联席所长邱世梁还向财经 E 法提到，人形机器人跟新能源汽车共用了许多相似的供应链，比如电池、芯片、传感器、自动驾驶等，可以实现供应链迁移。

邱世梁由此认为，互联网大厂和新能源车企跨界人形机器人“完全符合商业逻辑”。他说，人形机器人关键的感知和交互能力，分别对应自动驾驶应用到的技术和 AI 模型，相应地，部署大模型的互联网公司和专注于自动驾驶的新能源车企，可以直接把已有技术用于人形机器人的开发。

“科技巨头有资金、实力和技术，细分供应链市场不一定由巨头占主导，但整体而言，人形机器人整机市场可能成为科技巨头的游戏。”邱世梁表示。

不过，小鹏汽车当前不急于人形机器人的商业化。“小鹏的机器人业务，还是一个充满可能性的状态，我们没这么着急把它定义得特别清楚，可能跟其他专门做机器人的公司不一样。”前述小鹏汽车公司人士说。

“新势力”频获资本押注

自研路线之外，互联网企业和新能源车企携投资机构，纷纷注资人形机器人初创企业。

8 月中旬，有两家人形机器人厂商的新品发布，曾引起市场广泛关注。一家是上海的智元机器人公司，由曾加入“华为天才少年计划”的“稚晖君”彭志辉离职后创立。智元推出新品，在一众机器人公司中显得格外高调，专门召开发布会，并进行线上直播。

新品发布会上，彭志辉介绍了人形机器人远征 A1 的各项具体参数。与一些互联网企业和新能源车企试验性的心态不同，彭志辉在发布会上雄心勃勃地列出了未来的商业路线图。按照他的设想，智元瞄准工业制造领域，如 3C 制造和汽车制造，并计划 2024 年下半年商业化落地，同时将机器人成本控制 20 万元以内，这大幅低于其他已公开大致成本信息的厂商，与特斯拉期望的价位目标相近。

天眼查披露，自 2023 年 2 月末成立以来，智元已完成四轮融资，并被百度这样的互联网公司 and 新能源电动汽车“领头羊”比亚迪看好，二者分别于 A+ 轮和 A++ 轮参与投资。11 月 30 日的官网招聘信息显示，智元当前正在抓紧扩充队伍，释放 64 个岗位，涉及技术研发、销售等职务。

另一家引发关注的是宇树科技，其公司人形机器人 Unitree H1 的首秀视频发布后，在海外社交平台传播甚广。视频中，半年时间研发出的 Unitree H1 能够以超过每秒 1.5 米的速度行走，即便被人类用脚踢踹，也能维持平衡。OpenAI 创始人 Andrej Karpathy 在 X（推特）转发评论，直言想订购几台。

Unitree H1 在 8 月首秀时，尚未搭载关键零部件灵巧手。宇树科技市场负责人王其鑫透露，宇树科技可以为机器人选配灵巧手，大概明年内公布，从而使机器人手部有抓取、负重能力。

宇树科技的产业化思路和智元类似，从工业制造逐步深入消费市场。但眼下，宇树科技把人形机器人前期市场重心放在科研教育场景。

王其鑫介绍，宇树科技 2016 年开拓四足“机器狗”市场，科研机构 and 高校是最先一批向他们抛出橄榄枝的客户。一方面，科研机构和高校对机器

人行业的新技术包容度比较高；其次，科研机构或高校买回去往往进行二次开发，比如验证算法或做其他研究，发表相关论文；科研场景下的研究，又能反过来给予机器人厂商改进思路，实现后续产品迭代。这条路线，如今被沿用到人形机器人市场。

“一些大的企业研发人形机器人，往往不会当做公司的旗舰产品或战略产品，更多的是成立一个实验室进行小规模的研究。”王其鑫说，“但我们每做一款产品，会把它当成公司战略产品来对待，期望未来能够带来成规模的市场应用。”

星动纪元同样追求科研场景率先落地。这是一家有着深厚科研背景的人形机器人初创公司，由清华大学交叉信息研究院和上海期智研究院孵化，注册成立才四个月。

“目前科研群体对于人形机器人的需求最迫切也最明晰。”星动纪元 CMO 席悦介绍说，该公司选择先在科研市场实现小批量的量产，再进入 B 端市场，选择对人形形态具备明显需求的专用场景切入，实现规模商业化，最终打入 C 端，从专用场景走向通用场景。

面对不同应用场景，星动纪元为旗下“小星”系列人形机器人配置了两类规格版本：身高仅 121 厘米、重 28 公斤的小星 S，强调下肢运动能力，上肢配以夹爪，主要针对科研用户；而身高 166.2 厘米、重 46 公斤的小星 Max L，更接近人形，目标客户设定为 B 端的工厂、物流、小区商区等。

当大多数人形机器人产品仍处于萌芽期之时，傅利叶智能公司已经迫不及待地宣布量产了。11 月 17 日，傅利叶智能发布一则视频，表示其研发的人形机器人 GR-1 “量产如期而至”。基于傅利叶智能长期布局康养陪护赛道，GR-1 的落地同样从康养领域铺开，扮演养老陪护、康复训练辅助、查房等角色。傅利叶智能公司 CEO 顾捷透露，GR-1 已实现“几十台的小批量交付”。

受制于双足人形机器人的技术要求和成本规模，一些初创企业选择更务实的策略，暂时涉足轮式人形机器人。北京银河通用机器人公司为其中之一。

10 月底，美团参与银河通用天使轮融资，美团旗下汉海信息技术（上海）有限公司现持有银河通

用 14.98% 的股份。此前 6 月中旬的种子轮融资中，银河通用还得到科大讯飞和商汤科技注资。

银河通用联合创始人兼 CTO 王鹤拥有高校和科研机构背景，目前任北京大学助理教授和智源自身智能研究中心主任。他告诉财经 E 法，选择轮式双臂人形机器人，主要为了性能稳定和便宜，先提升上肢的泛化操作能力，“把下肢问题留给未来解决”。

“上肢泛化抓取与底盘稳定移动带来的移动操作技术，商业化想象空间很大。”王鹤透露，银河通用将从工业和零售场景切入。

产业化破晓何时到来？

市场上对双足人形机器人的产业化不乏乐观情绪。

邱世梁认为，特斯拉已准备将 Optimus 投入自家工厂试用，一旦特斯拉机器人落地产业化跑通，飞轮启动，在资本、技术等加持下，人形机器人产业兴起。

也有不少业内人士对短期前景较为谨慎，不看好人形机器人进驻工厂和家庭。

人形机器人赛道中，鲜少传统的工业机器人厂商。卢瀚宸调研发现，大部分工业机器人公司对人形机器人短期产业化落地偏悲观，原因是工业制造领域对机器人工作的精准度和效率要求非常苛刻，人形机器人难以企及已经成熟的工业移动机器人或机械臂等产品；如果作为补充角色，比如进行复杂的装配，人形机器人短期内能力可能无法达到。

根据多位人形机器人厂商人士的解释，人形机器人并不打算替代现有工业机器人的角色，更多是将现在仍由人类操作的岗位进一步自动化，“如果有一些工厂已经全自动化，就不太需要人形机器人介入”。这也是他们眼中人形机器人存在的意义，最大化利用人类社会现有基础设施，最大程度模拟人类活动，实现劳动力市场的转型。

但完全替代人类员工的愿景，在王其鑫看来，“最起码一到两年以内是不太可能的”。他说，现有的硬件技术，能初步满足人形机器人产业化的需求，但理解交互能力等软件维度，尚不具备很强的

人形机器人在工厂封闭、可控环境下作业，相对容易保证安全性。在无人化车间，即便机器人出了故障，也就是产生金钱损失。但一旦落地生活场景，则可能对人类带来安全风险。



自主意识，替人类去做很多事情。

无论是政策文件，还是一些厂商的商业化路线图，都把 3C 和汽车装配作为工业制造落地的重点方向。但王鹤坦言，想全面替代汽车装配产线的工人非常困难，“我参观过车厂的总装分装车间，那里的工人多人并行，熟练、快速地拧上千个位置散布的螺丝，对灵巧双手配合、肢体灵活及操作节拍的要求，远超当下具身智能发展的进程”。

家庭场景更是障碍重重。一位不愿具名的业内人士表示，人形机器人的价格，很难达到家庭可以接受的程度，何况人形机器人走路噪声特别大，“如果在家里面走来走去，基本上不会有邻居放过你们”。

安全性也是家庭场景落地难题之一。此前有专家向财经 E 法分析，人形机器人在工厂封闭、可控环境下作业，相对容易保证安全性。在无人化车间，即便机器人出了故障，也就是产生金钱损失。但一旦落地生活场景，则可能对人类带来安全风险。

人形机器人厂商中，背靠腾讯的优必选布局较早，率先探路产业化。今年 6 月 20 日，新能源汽车供应链企业天奇股份宣布与优必选共同设立合资公司，专注于汽车领域应用的人形机器人的研发、制造及整体解决方案，积极推动在新能源汽车、3C 电子、智慧物流等工业场景落地应用。

但即使头顶“人形机器人第一股”光环，优必选的商业化规模仍然有限。据最新招股书披露，2021 年至 2023 年上半年，优必选的人形机器人 Walker 系列销量仅为十台，获得营收 5980 万元。当前，优必选的营收主要来自传统智能服务机器人，截至 2023 年 6 月 30 日，优必选机器人总出货量超

76 万台。

2020 年至 2022 年，优必选总体营收分别为 7.4 亿元、8.17 亿元、10.08 亿元，年均增长率 16.7%。但优必选仍未实现盈利，2020 年至 2023 年上半年，分别亏损 7.07 亿元、9.175 亿元、9.874 亿元和 5.479 亿元，三年半合计净亏损超 30 亿元。

8 月的世界机器人大会上，优必选创始人、董事长兼 CEO 周剑畅想：“创业不要太多考虑今天技术实现的可能性，应多看看人类真实内心想要的是什么东西，靠努力和时间的累积可以去实现，而不要一上来就觉得这个东西离我们还很远。”

2023 年适逢世界上第一台人形机器人诞生 50 周年，期间上演了许多探路先锋失败或艰难摸索的案例。日本本田公司经过 14 年探索研发的人形机器人 ASIMO，历经多次迭代，仍逃不过在 2022 年“退役”的命运。美国波士顿动力公司用于特种作业的人形机器人 Atlas 诞生业已十年，仍在优化迭代，因单台 200 万美元的高昂造价，迄今未能商业化。Atlas 使用液压驱动，优势是力量很大，但成本高企。当前包括特斯拉、宇树科技等在内的厂商，均替换为电驱系统，谋求降低成本以打开市场。

2023 年涌现的这一轮人形机器人研发热潮，能否在产业政策加持下实现技术突破和规模效应，仍有待观望。

“能动的人形机器人将不再稀罕，能干活的人形机器人人才值得期待。”卢瀚宸说，“从批量落地的角度讲，目前还没有哪家企业能够给出很明确的答案。”

摘自微信公众号“财经 E 法”



从入圈到破圈， 社媒竞争进入“垂直赛道”

何理



过去几十年，中国互联网生态飞速发展，“大而全”是几乎所有人都在追求的目标。从早年的门户和搜索引擎，再到现在短视频平台做电商、电商平台做内容，平台型公司四处出击、没有边界。

但这样的状态与追求也带来了副作用，如果只是一味追求快速成为“超级 APP”，势必无法精耕细作，当边界“拓无可拓”，增长就只能来自与对手抢占存量的头破血流，不断内卷。

“内卷”是个糟糕的状态。它会让资源空耗，让利润被侵蚀。逐渐地我们看到各大平台都试图突破“大而全”所缺失的深度，向垂直领域发起进攻：

抖音今年猛攻影视宣发，小红书在占领美妆“种草”心智的同时，还在露营、飞盘等户外运动垂类

形成独有的社区氛围，快手则在三农领域持续投入，将“助农”和“老铁经济”强绑定。而微博最近也针对垂直领域做了不少事情——今年10月，微博发布广告共享计划，为七大垂类产业提供千万元补贴扶持。公司三季度财报显示，微博在游戏、汽车、数码等垂直领域的收入增长较为突出。发力垂直领域，已经成为微博的长期战略。

平台垂直化并不是一个新鲜话题。早在2014-2015年，微博就启动过垂直化战略，并且成功脱困二次崛起。但今时不同往日，行业环境、用户行为和平台竞争都发生了变化。此时再提大搞垂直化，究竟是不合时宜的“刻舟求剑”，还是“价值回归”后的再出发？

社媒竞争下一局

社交媒体下一局的关键，的确就在于做好垂直领域。

经过多年的发展，社交媒体出现了诸多新现象——海量的信息膨胀带来了一种“虚无”感，用户在表达上有所疲态。在内容电商浪潮的席卷下，内容的总量在增长但“纯粹性”在下降，“好看的内容”变少了。而与此同时，用户的内容消费需求依然强烈，此前马斯克限流Twitter后用户转战微博，便是对此的有力证明。

具体到内容本身，娱乐化的“kill time”（消耗时间）的内容和专业、有价值、垂直化的“save time”（节省时间）的内容各有受众，生态呈现“两极化”。此外，当信息变得极度碎片化，用户对于舆论的中心化需求又明确了起来，人们需要“公共话题”和共识。相对应的，企业表达也需要在用户的“最大公约数”中进行，汽车行业的老板积极“微博营业”，其实就是对如此趋势的回应。

而所有变化其实讲的是同一件事：内容消费已经到达拐点，平台必须做出调整。

据“深响”观察，包括微信视频号、抖音、微博等在内的内容平台，近年都在调整生态策略——视频号在Tab导航栏增设了多种兴趣标签，强化了垂类话题在视频号分发体系中的地位，抖音和微博今年也都为垂类内容提供了专门的扶持政策。

变局之中，“垂直领域”成了破局的关键。它顺应着当下用户的内容消费诉求趋势，能更好地丰富平台内容和生态，进而在注意力争夺战中留住用户。它也对应着更深的内容护城河，有利于平台构建易守难攻的竞争地位。

而在商业上，垂直领域也对应着更高效商业闭环。垂直内容做得好的平台将拥有更强的用户粘性，相比浅层的用户规模，高用户粘性更能匹配当前广告主的诉求。如今，在拒绝大水漫灌、追求降本增效的行业氛围里，广告主追求的是营销精准性。

“垂直化”有利于提高品牌营销内容的转化效率，而不仅仅是带来简单的“曝光成绩”。

从用户需求、行业竞争、商业价值等诸多方面

看，垂直化对应的就是当下社交媒体的“破局之道”。不过，平台对垂直领域的渗透并非一日之功，在今天的行业环境里，挑战和难点也会更多。

做好垂直领域的三个关键

挑战和难点是多方面的。

在“人”的维度上，垂类大V本就有限，他们的专业性来自多年的积累，这类人才无法“批量生产”。平台之间加码垂直领域，很有可能带来“争抢大V”的恶性循环。曾经，斗鱼和虎牙、悟空问答和知乎，都分别就电竞主播、知识大V发生过激烈争夺。

在“调性”方面，如何平衡圈层文化与平台整体调性也是难题。B站在“破圈”发展的过程中，就经历过规模化与社区氛围稀释之争。而在商业上，发力垂直领域也伴随有“困于垂直”的风险，不少垂直APP最终还是只能靠接入流量联盟的方式变现，加码垂直化的大平台必须找到商业上的新路径。

既然挑战和难点是多层次的，那么对应的解法也就有章可循。

“有人”是平台建立垂类护城河的绝对前提。大V有专业性、有号召力，他们的一举一动直接影响着平台和品牌的策略。对于品牌来说，专业大V是“外脑”，能提供更客观真实的外部视角以及对用户的理解，从而帮助品牌避开“自high”陷阱。

具体到当下，关于“人”的显著机会还体现为：今年直播带货领域出现了“品牌自播崛起、达播示弱”的情况，这意味着相当一部分大V需要直播之外的输出和变现方式。各路社交媒体平台完全可以对此出台有针对性的举措。

就拿微博这类内容消费社区来说，它的消费形态是：少部分人贡献内容或服务，大部分人消费内容或服务并与之互动。所以，能否在行业窗口期吸引并运营好垂直领域的内容生产者，就成了平台突破“人”的难题的重中之重。

作为一个创立14年的社交媒体平台，微博的优势在于聚拢了一批有强生产力的专业大V，覆盖了顶部影响力。基于微博的强互动属性，这批大V

在大平台做垂直领域和直接做垂直 APP 是完全不同的两回事，大平台需要有极强的运营能力，把握好“入圈”和“破圈”之间的微妙平衡。



的专业性和影响力能被进一步放大。这种强影响力和强互动性的结合，也解释了为什么直到今天诸多重要事件的发酵仍然以微博为“第一现场”。

但成为“强舆论场”的另一面是中小 V 们不容易冒头，而在行业中，KOC 的价值不断得到重视。这个问题的解决需要平台主动发力，比如微博就将兴趣社区垂直化，通过电商、广告、内容付费等模式帮助垂直领域中小 V 进行流量变现，以此留住中小 V，释放中小 V 在平台的价值。

留给微博垂直化的挑战之一是，垂直领域的中小 V 能否成为新的平台原生大 V。淘宝有李佳琦、抖音有董宇辉和罗永浩、小红书有董洁和章小蕙，标杆人物是吸引专业人士和机构跟进的重要旗帜，缺少这样的例子，会让平台在对外认知建立上吃亏。

“成事”则是平台做好垂直领域的第二个关键。平台必须围绕垂直领域建立完整、可复制的商业模式。事实上，观察所有生态型平台后你会发现：内容生态要想走得长远，都要同时满足三个点——创作者能赚到钱，用户的需求能得到满足，品牌有发挥空间。三者缺一不可。

在垂直化的过程中，平台必须让其商业模式在不同垂类都可复制，而不是越做越重。如果一个品类是一套逻辑一队人马，那么这个生意就不具备可持续性。

如何破解差异性，找到有“标准化”属性的商业模式？是发力垂直领域的平台都在思索的问题。

此处提及的商业模式不能一概而论，不同平台需要从自身特点出发找解法。以汽车行业为例，车企往往会同时选择懂车帝、汽车之家、微博等多个平台来做品牌和营销。对于不同平台，车企的动作也有差异。

垂类 APP 强于专业深度，有垂直化能力的大

平台则强于大众化影响力，车企在进行营销动作时会有不同的链路。针对前者，营销内容硬核与否直接影响着品牌在垂类 APP 的影响力；但对于后者，充分融合平台的热点爆发力和垂直化特性才是正道。

稳定、可复制的商业模式决定着垂直化的可持续性。而这就牵扯到了平台垂直化的“第三道坎”——平衡。在大平台做垂直领域和直接做垂直 APP 是完全不同的两回事，大平台需要有极强的运营能力，把握好“入圈”和“破圈”之间的微妙平衡。

这里的逻辑是：大平台做垂直化不是“全力钻进小巷子”，而是让主干道和各个支线“相辅相成”。

大众化热点就是那条“主干道”，垂类话题则构成了诸多支线。高效利用这张“城市道路网”的方法可以是：利用平台的“舆论场”属性造势预热，让垂类话题兼备大众属性，进而联动垂类大 V，以垂直化的专业性，带动品牌在大众市场的声量和转化。

大平台必须清楚认识到这种“恰到好处”的社交链接的价值。“平衡”的实现意味着，平台既具备了同好交流的“垂直性”“圈层性”，又拥有从圈层到大众的“传播性”以及“破除信息茧房”的独特价值。两相结合，将让平台走出不同于传统大平台和垂类平台的“第三条路”，增量也将由此而生。

三个关键，三重挑战。相较几年前，今天大平台做垂直化注定是个复杂的大工程，不仅要找对方法深入垂类，更要为垂直化的未来做好铺垫。如果只是困于垂直，不过只是圈地自萌。经过数年的实践，垂直领域的高用户粘性、内容价值和用户价值已经无需论证，留给平台去探索的是缺少经验可循，却充满商业可能性的“新无人区”。

摘自微信公众号“深响”



爱奇艺龚宇： 创意产业的新挑战



龚宇

人类的技术进步非常快。我读小学的时候，还用过算盘，后来换成了计算器，九十年代读大学的时候有了 Windows 系统，现在智能手机应用已经随处可见。

网络视听行业的发展，同样从一开始就和技术创新密切相关。最早的视听是电影，距今有 120 多年的历史了，然后是电视相关的作品，也有 90 多年的历史。

我们常说我们是创意产业，所有人都在开动脑细胞想内容，创造与众不同的内容，而不是简单的复制。我们因为能生产出独特的内容而自豪，相信我们所做的事情是机器无法复制的。

但现在人工智能也开始产生内容。以 ChatGPT 为代表的大语言模型出来后，明显地在开始对我们这个行业产生影响。

意识到 ChatGPT 大语言模型对我们社会、行业，对方方面的影响之后，我们也是惊了一下。所以我今天的话题就是 AIGC 对我们这个行业产生的影响。

我想从一个企业或者产业角度，来看技术创新带来的影响。

爱奇艺有 13 年历史，几乎每个季度发财报之后，投资者都会问一个类似的问题：你觉得爱奇艺未来最大的风险是什么？

我的回答也总是相似：现在明确大的颠覆性的风险没有发现，但时刻有一个风险，就是某个科技创新突然颠覆了爱奇艺，甚至颠覆了爱奇艺所在的行业。

比如十几年前网络视听技术对电视行业的颠覆，当时虽然大家都觉得互联网是洪水猛兽，可能会影响大家的行业，但真正深刻意识到并且把它当

成自己能使用的工具的老电视行业人真的太少了。他们把互联网看成对立面，但是这种看法实际对自己是个伤害。

我们看过去十几年有哪些新技术对大文娱行业产生了颠覆性变化。

除了互联网，过去十年内产生了几个大的技术：虚拟现实，包括 VR、AR、MR、XR 等等，核心是一样的，用机器来骗人的大脑。

因为当时爱奇艺还在困境中挣扎，所以疏忽了这种方式，晚了一年多才认识到这个技术创新对行业有巨大影响。意识到的时候我们起了一身冷汗，开始钻进去研发头盔、研发线上的服务等等。

回过头看，当时的疏忽既是坏事也是好事，好事是这个行业没有起来，还在上升期，还不是一个大的产业规模，我们并没有因为这个技术遭受特别大的损失。

另外一个区块链是技术，但是针对中国国情的特殊管理，所以区块链技术在国内的应用有天花板，至少到今天还没有颠覆这个行业。

三四年前开始的元宇宙是综合了区块链、虚拟现实，以及其他技术，还在不断改变我们这个行业，但还是没有颠覆这个行业。但我坚信元宇宙对这个行业未必是颠覆性的，但一定会带来极大的改变。

但 AIGC 不一样。这非常清晰地可以判断，再也不用等待、不用观察，AIGC 对我们的行业未来两三年内是巨大改变，三五年内一定是颠覆性改变，为什么？

文字是人类最早诞生的智慧，所以 AIGC 最基本的人机交互或者机器思考的方式还是文字。通过机器可以创意出文字，文字可以创意出图片、声音、视频，创意出互联网时代特有的全数字化的模型，

不再是简单肉眼可见可听的这些内容。

通过文字的人机交互，通过文字的思考，通过机器对文字方面的创意，它不是简单的总结归纳，而是有真正的人的智能创意。比如这世界不存在的一些事情，机器已经能创造出来了。

虽然现在的水平和我们这个产业的要求相距甚远，我们的编剧、导演、制片人通过跟它的交互，发现它创意的作品太套路，商业价值很低。但是时代进步，科技进步更快，可能需要半年、一年、两年，就达到某种类型创意人员的水平。

在影视行业，中国跟好莱坞的工业化相比，仍然是是半作坊状态。虽然过去十几年专业化分工、工业化程度也在迅速提高，但相对比较初级。我们和同行现在都在做的一件事，就是智能制作系统。

为什么叫智能制作系统？现在这个时代的智能系统不像过去二三十年基本上以计算为核心，现在以人工智能为核心。

这种智能制作系统大概的结构是，最基础是人才库、大数据、数字资产、媒资，媒资就是素材或者成片的这些音视频数据。核心是两个功能：1. 管理，2. 制作。

影视行业的投资风险很大，对投资者来说，投资回报率低不怕，最怕的是不确定性强。但我们影视行业真的是天上一脚，地下一腿，投资不确定性很大，怎么办？

我们靠BI系统（人工智能驱动的商业智能系统）来做预测，靠各种各样的管理系统，让我们的投资更靠谱。这种智能制作系统其实没办法直接做出爆款剧或者爆款电影，但它最主要的目的，是控制扑街的内容，让扑街的内容比例减少，让平均水平提高，让可预测性提高。

当下，我们这个行业的工业化程度，技术上最大的驱动除了传统计算技术以外，最主要是人工智能技术，特别是大语言模型。

大语言模型和AIGC和人的合作关系，大概会分三个不同阶段。

最开始，人占主导的，在工作流程中AIGC只是其中一两个环节。然后，在一个工作流里的很多环节AIGC会介入，过去不到一年时间在部分企业

已经变成主流的工作方式。最后是我们追求的目标，未来3-5年普遍能实现，也就是人发指令，人控制，智能体做绝大部分现在人的工作。

我们原来有体力劳动者、脑力劳动者，未来因为AIGC，我们认为会产生创新劳动者，是约束、指导机器工作。

脑力劳动者要干得好，要有情感，有跟人协作沟通的能力。作为创新劳动者，很多原来需要人脑力去解决的问题机器可以解决了，但机器还是有太多更高层次的创意创新不能解决，所以要求人有学习和适应能力。

面对一个新技术，可能大家的心态不一样。前些时候我跟一些编剧对话，发现大家也有不同的想法，有人特别担心大语言模型未来是否会取代编剧职业，我们以后没有工作了，这是一种思维方式。

还有一种思维方式是，尤其在一些年轻编剧中，他们认为也许在机器的帮助下可以创作出干过15年甚至30年编剧才能写出的剧本。

所以面对技术创新，我们倡导更多的积极心态，技术创新为我所用，这可能是更健康的。

AIGC或者影视行业工业化，有太多想象空间了。

我有一个十几年的想象，到现在也没有实现，但距离实现的距离越来越近。比如《拯救大兵瑞恩》或者《诺曼底登陆》，我想象我们五个小伙伴一起看电影，里面的角色可以变成我们自己，我们驱动角色，自己打仗。

如果我们更有兴趣，可以简单写一个剧本，有情节、对话，甚至我们之间的对话变成复杂的故事。最终我们打了三小时的游戏，给它录下来最后剪辑成一个半小时、精彩的《诺曼底登陆2》，也许比《诺曼底登陆》原版对现代年轻人来说更好看。

所有这些想象虽然已经过去十几年了还没有实现，但有了虚拟现实技术、区块链、元宇宙，有了大语言模型，距离实现的时间是越来越近了。

最后一句话，人类不会被AI取代，但不掌握AI的人将被掌握AI的人取代。

摘自微信公众号“新声Pro”



白象活成了 康师傅羡慕不来的样子



爱吃泡面的 DT 君

这几年，国货品牌们频频出圈，让人野性消费的不少，能一直长红的却不多。

去年，在全网闹得沸沸扬扬的“土坑酸菜”事件中，白象因为“没有和插旗菜业合作”的声明意外走红，又被网友扒出来“三分之一的员工都是残疾人”，“拒绝日资入股”。

一时间，“为国货打 Call”的情绪暴涨，白象的声量、销量翻倍增长。

难得的是，在出圈之后，这波始于情绪的热度虽然有所下降，但白象的声量维持着还不错的水平。

白象的销量也没掉下去。

根据弗若斯特沙利文数据，2022 年 8 月至 2023 年 7 月，中国方便面市场各品牌在中国的全网销售额，白象品牌汇总总计第一。（全网指淘宝、天猫、京东、抖音、快手五大主流线上平台）

基于这些发现，《DT 商业观察》梳理了一些数据和资料，试图拆解以下问题：

在方便面行业，白象全网

销量 TOP1 意味着什么？

在野性消费之后，白象如何维持热度和销量？

这个 1997 年就诞生的老牌子，为什么现在火了？

线上销售 TOP1，但总体还差得远

白象称王的领域，是线上渠道。

今年双 11，白象在抖音和淘天都拿到了速食品类下的品牌销售额 TOP1。

抛开大促看日常，白象在淘天 1-10 月的累计销售额排名第一，在抖音今年前 10 个月的月榜中，有 7 个月都是第一名，且和第二名差距很大。

以 9 月的抖音销售额为例，白象的单月预估销售额破亿，而排名第二的空刻意面预估销售额为 0.25 亿元 -0.5 亿元，康师傅和今麦郎仅为 0.1 亿元 -0.25 亿元，统一不足 0.1 亿元。

但有必要说明的是，和大多数食品饮料一样，对于方便面

（速食）这个品类来说，线下渠道的销售占比通常是大头：

中国人买方便面，更多还是在大卖场、小超市、便利店或者杂货铺，而不是淘宝天猫京东抖音。

这也是早些年，康师傅和统一这两个方便面巨头要在商场中进行“货架大战”的原因，抢占了线下渠道，就抢占了先机。

线上渠道和线下渠道的差距有多大呢？

考虑到白象没有上市，没有它总体的营收，我们看了下巨头康师傅的财报数据，大概可以有个感知：

今年上半年，康师傅方便面业务营收 139 亿元，而同一时间段，它在淘天的销售额大概是 2.5 亿元、在抖音大概是 7500 万元，其他的大部分来源于线下经销商。

因此，如果从整体的方便面市占率来看，白象和康师傅、今麦郎、统一的差距仍然很大。

2021 年，白象排名第四，占比只有 5.9%。



换言之，白象是绕过了传统的线下渠道，在电商平台实现了“换道超车”。

所以，白象是怎么在线上卖爆的？

在淘天卖招牌，在抖音打新品

我们先来看不同线上渠道的热销产品。

白象旗下的方便面品类和口味其实非常多，包括骨汤系列：大骨汤面、珍骨汤面、精炖系列；拌面系列：拌乐多，主打具有地方特色的辣味面食：大辣娇系列……这里面最广为人知也最经典的是骨汤系列。

这个系列的前身是白象2003年就推出的“1元大骨面”，主打大骨熬汤、营养健康，上市当年销量就破亿。

在之后的时间里，白象针对这款爆品不断延伸和升级：

2010年，推出“精炖大骨面”；2013年，正式发布战略新品大骨面；2018年，推出“汤好喝高汤面”，包括老母鸡汤面、

招牌猪骨面等。

骨汤系列的产品，除了汤好喝的卖点，单价都不超过3元/包，是现在淘天上卖得最好的系列。

与淘天不同，在抖音上，白象的爆卖产品大多是新品或更小众一些的“地方风味”方便面。

比如上海葱油拌面、椒麻鸡丝拌面、辣椒炒肉拌面、黑金臭豆腐火鸡拌面等。

在抖音上卖得最火的单品是蟹黄拌面，这款产品2022年第四季度就走红过一次，今年风头依旧，主要是靠头部达人的测评、试吃，加上不断有“自来水”安利。

不同于大众对白象“低价”的认知，蟹黄拌面的价格是8盒/1999元（抖音券后价），平均一盒超过20元。

在社交网络上，爆款蟹黄拌面的口碑比较两极化，有人买了之后觉得“好吃到爆”，也有人吐槽“又贵又难吃”，“腻、有腥味”。

但抖音作为内容平台，人们更容易通过短视频种草，对新

品接受度也比较高，尽管有争议，仍然有相当一部分人会为了尝鲜而购买。

另外，为了鼓励新人下单，增加“尝鲜”的试错空间，白象在抖音上通常以“爆款单品组合装”的形式售卖，还有“买面就送锅”的促销活动。

从淘天和抖音店铺的产品分类，也能看出来白象在这两个平台的不同打法：

淘天如同货架，产品一应俱全，面面俱到；

而抖音是兴趣种草，负责推新、拉新：相比之下SKU更精简，且把新品放在了更明显的位置。

直播流水线工厂，24小时店播带货

当然，全网高销量离不开不了投放和运营。

2021年，因为驰援河南，白象受到许多网友关注。在那之后，一直默默无闻的白象才意识到，互联网可能是个新出口。

和很多传统企业的电商不

太一样，“白象电商”不是一个业务体系，而是一个财务独立、运营独立的子公司，它专门负责电商部分。

2021年5月，尚选电子商务有限公司成立，由白象食品100%控股，它的负责人正是白象食品集团方便面事业群营销中心副总裁。

可能是为了扩大年轻消费者，也可能是考虑到平台调性，白象最开始做直播并不是在流量最大的抖音，而是从B站开始。

2021年年底，白象入驻B站，在B站开启了工厂“流水线”直播：没有讲解产品的主播，没有精致的场景，映入眼帘的是车间、传送带、压面机，一袋面粉，通过挤压、分排、压面、蒸熟、晒干、分装、包装，最后成为一块面饼。

这种节奏偏慢，但全方位展现生产过程的直播间，一度登顶B站美食类直播第一。

在打响了一些名气后，白象才发力它的赚钱事业——带货。

我们选取了白象在抖音的两场直播，发现无论是大促期间还是日常的店播，白象的流量来源主要靠投放，直播间的付费流量占比超过八成，远远高于行业均值30.37%。

但比较好的一点是，当巨大流量涌入直播间，商品转化率还不错——高于食品饮料行业的平均值。

《DT商业观察》仔细看了白象的直播间，总结了两点高销

量和高转化的原因：

1. 不同于康师傅和统一，白象的抖音店铺自播销售额占比超过一半，而康师傅和统一的自播占比分别只有8.98%和9.66%。

白象的旗舰店店播，差不多每场直播时长都超过一天，相当于24小时不打烊。

相比之下，康师傅和统一则把直播带货分散到更多的小店和达人上，每场直播的时间只有几个小时，且相当一部分是混场而非品牌专场。

2. 从直播间和消费者评价来看，白象的直播风格没有太多差异化的地方，主要还是靠产品本身“好吃”和性价比。

但因为线上的消费者反馈更快，再加上自己有比较成熟的生产线，白象可以根据网友的反馈快速调整并“投其所好”。

在公开采访中，白象电商零售负责人举过一个例子：“白象大辣娇品牌火鸡面系列中的臭豆腐火鸡面，就是在直播时候，看到消费者提出了想要一款结合长沙风味臭豆腐火鸡面的需求，结合生产设备和制作难度研判后产出的。从看到需求到线上上架总共耗时不到两个月。”

为什么白象现在才卖爆？

看上去，白象做产品踏实，上手电商也很迅速，为什么是现在这个节点才走红？并且是在线上爆发？

这和方便面行业有关。

如前文所说，方便面很依赖线下渠道，得渠道者得天下。

而单纯靠产品口味上的创新，非常容易被对手模仿甚至超越。

比如，2002年，统一就推出一款“巧面馆泡椒牛肉面”，获得了西南地区人民的喜爱；仅仅四个月后，康师傅也推出了泡椒牛肉面，且在一年后和与统一的销量几乎打了平手。

2008年统一推出“酸菜牛肉面”，上市即大爆款，但很快，对手康师傅也推出了老坛酸菜牛肉面……

可以这么说，方便面的行业壁垒不是白象所擅长的产品创新，而是终端渠道。

我们整理了1992年到2022年方便面的需求变化以及白象和它的对手们的动作，试图从行业和自身回答“为什么是现在才红？”这个问题。

90年代，方便面刚进入中国，1992年，康师傅凭借“红烧牛肉面”大爆品率先抢跑，同一年统一从中国台湾进入大陆市场。

1997年，白象食品在郑州成立。

在那段时间，方便面的需求迅速增长。它最常出现的场景是火车站、绿皮火车，最常绑定的人群是流动的农民工。

它方便、便宜，一块面饼、一包调料，通过简单的热水冲泡，就能让香气溢得满车厢都是，更重要的是，它还是“有肉味的面”。

白象作为比较早成立的品牌，也在迅速发展，尤其是2003年，它率先推出“1元大骨面”，主打“骨汤熬制”“营养健康”，和别家方便面迅速拉开差异，上市当年销量就破亿。

要知道，同样以“汤好喝”“有营养”为卖点的汤达人，在五年后才诞生。

2007年，白象成为仅次于康师傅的行业第二。

2010年左右，白象开始走下坡路，有一部分是自己的原因：白象先是试图走高端路线，将1元大骨面涨价，提到了2.5元，这个价格在当时已经超过了行业均价，人们不买单，经销商积累了大量库存。

2011年，白象又看上了鲜面市场，它发出口号“三年内要在全中国开满5000家福喜面食工坊”，结果不太好，别说全国，连河南都没走出去。

再之后，白象基本上一直在闷头做产品。从汤面拌面挂面到酸辣粉螺蛳粉，从大众口味红烧牛肉到小众口味“沙嗲海鲜面”“湘辣擂椒火鸡面”，从低端到高端，基本做了个遍。

这当中，有如大骨面这样跑出来的，也有不少失败的。

同一时间，白象的对手在干什么呢？

在聚集资本，抢占渠道。1993年到2008年，康师傅、今麦郎、统一先后和日资合作。

而在渠道方面，康师傅和统一的争夺最为猛烈：2012年《辽宁日报》曾报道：“在沈

阳的大部分大超市、大卖场以及小型的私人超市内，基本上已经停止销售统一方便面，货柜上摆放的康师傅方便面占了将近八成。”

原因是“康师傅会根据网点的大小，开出不同的上架费，规模小的每个月500元；倘若月销量达到5000，则是2500元”。

2013年，康师傅和统一又打起了“火腿肠战”：为了抢夺市场，几乎在所有桶面中都加赠火腿肠，哪怕损失一定的毛利率。

两个巨头之争，极大拉开了和其他品牌的差距——康师傅和统一几乎占据了八成的市场份额。

同行的压制还不够，方便面行业又迎来了暴击——外卖。

2013年，美团外卖上线；饿了么融资2500万元；阿里“淘点点”入局外卖；2014年，百度外卖上线。

互联网大厂烧钱补贴，进行了长达三年的“百团大战”，也是这段时间，中国方便面需求量连续下滑，从2013年的462.2万份萎缩到2016年的385.2万份。

同行锁死经销商，方便面整体受创，白象不断丢失市场：

2013年，白象还占有17%左右的市场份额，到了2021年，只剩5.9%。

老牌国货白象一度被唱衰，甚至有网友发出疑问：“小时候吃的白象方便面，怎么在货架上消失了？”

眼看着白象式微，但市场又变了。疫情重新带火了速食，电商直播开起了新渠道。

此外，理性消费兴起，人们比以前更关注食品的质量、健康和性价比。

后面的事情大家都知道，白象迅速入局电商，先是机缘巧合出圈，因为工厂直播、一直热心公益等事件，在大众面前，树立了勤恳耕耘产品的“老实人”人设，迅速吸粉。

当然了，白象本身的产品也不差，上新快，在打出爆款后供应能跟得上，这就保证了后面持续的热销。

写在最后

不同于线下有限的货架，消费者在线下渠道买什么品牌的方便面，首先取决于超市、便利店和小卖部的老板在货架上放了什么。

而在线上电商平台，不限货架不限地域，消费者可以反复搜索、对比，还可以退货，如果不喜欢，不仅不会复购，还可以直接差评。

换言之，线下更看渠道铺得多不多，线上则是短期看营销，长期看产品。品牌翻红，有运气的成分、情绪的加持，也有渠道变化的原因，但想维持住“红”，还是要能有能打动消费者的好产品，并能高效率地根据消费者反馈做出调整。

摘自微信公众号“DT商业观察”



人工智能时代的人才

刘文勇

随着人工智能技术，如深度学习、机器学习等的快速发展，越来越多的领域受到影响。在这种背景下，人才的定义和价值观发生了巨大变化。爱因斯坦曾经说过：如果我有一个小时来解决问题，我会花 55 分钟来思考正确的问题，然后在剩下的 5 分钟里解决它。这个观点在当今社会愈发显得重要。本文旨在探讨人工智能时代人才定义的改变及人才对个人、企业和社会的影响，首先介绍了传统时代人才的核心能力，然后分析了人工智能时代人才定义的转变，以及这一转变给人才培养和招聘带来的影响，接着总结了人才定义的改变反映了时代的发展，并给出了对个人发展和社会的影响，最后给出了一些结论和启示。

传统时代的人才定义

值得注意的是，人才定义从来不是一成不变的。我们可以从历史角度来观察这一变化。自人类社会起源以来，人才的定义历经多次改变。

在远古时期，人类面临生存挑战，因此身强体壮的人被视为人才。他们能够捕猎和保护部落，为族群提供食物和安全。例如，那些擅长制作工具和武器，或是善于觅食和狩猎的原始人，都被视为人才。

后来随着农业的发展，拥有良好农耕技巧的人成为当时的人才。他们能够种植粮食，保证部落的稳定发展。如黄帝时代的神农氏，他不仅传授了农耕技术，还尝百草以教人治病，被视为人才。

随着工业革命的到来，掌握技术和具有管理能力的人才需求日益凸显。在这个阶段，能够运用和创新机械技术的工程师和科学家被视为人才。例如，詹姆斯·瓦特发明了改良版蒸汽机，极大地推动了工业革命的发展。

20 世纪是知识大爆炸的科技革命时代。在这个时代，掌握丰富知识和专业技能的人被视为人才。例如，阿尔伯特·爱因斯坦以广义相对论和量子力学的研究，开创了现代物理学的新纪元。

21 世纪，随着互联网的普及，信息技术对社会产生了深远影响。在这个时代，具备信息处理和数字技能的人被视为人才，他们能够利用信息技术改变世界。

可以这样说，在进入人工智能时代之前的传统时代中，解决问题的能力被视为关键技能。传统时代的人才需要掌握解决问题的方法和策略，具备解决具体问题的技能。

此外，传统时代的人才还需要储备丰富的知识，掌握基本知识和领域知识，并具备一定的行业经验和实践能力。

AI 时代人才定义的转变

在人工智能时代，人才定义发生了明显的转变。首先，提出正确问题的能力变得更为重要。正如彼得·德鲁克所说：未来属于那些知道如何请教的人。在这个时代，识别关键问题的能力对于成功至关重要。例如，埃隆·马斯克在创建 SpaceX 和特斯拉时，提出了清晰且具有挑战性的问题，从而成功地引领了这两家公司的发展。对于 SpaceX 来说，他提出的问题是：如何实现火箭的可重复使用，以降低太空旅行的成本？对于特斯拉来说，他提出的问题是：如何尽快地将有吸引力的电动汽车推向大众市场，以加速可持续交通的发展？

其次，梳理需求也成为新时代人才的关键能力。在与人工智能协同工作的过程中，沟通技巧和需求分析能力变得尤为重要。这在众多 AI 驱动的项目中都得到了体现。在训练 AI 工具时，为了使它理解你希望它做什么，你需要给它提供一个清晰的描述，包括它将接收的例子的类型，以及每个例子的期望输出。这些指示越明确、越简洁，AI 就越能理解并执行任务。如果指示模糊，AI 可能会混淆和出错，最终影响效果。

这就好像你在做一个甜品。如果你的指示是“做一个甜点”，那么你可能会得到一个并不满意的结果，因为这个指示太宽泛，没有指明具体要做什么类型的甜点，需要什么原料，以及应该如何操作。但是，如果你的指示是“做一个巧克力蛋糕，需要 200 克面粉、200 克糖、100 克可可粉，以及一些其他具体的步骤”，那么你就更有可能得到想要的结果，因为这个指示明确、具体，并提供了足够的信息供 AI 理解和执行任务。

在 AI 时代，是否有创造性思考的能力在人才评价中占据着核心地位。它不仅表现为具有传统的创新能力，更表现为具有从宏观和微观角度，跨不同领域整合并分析各种信息的能力。这意味着不仅要有足够广阔的视野去理解和领悟各个领域的知识，还要有足够敏锐的洞察力，从细节中捕捉和挖掘信息，而且需要将这些看似不相关的信息进行有效连接，以产生新的观点或想法。这种跨领域整合

信息的能力是在深度与广度之间找到平衡，从而看到更大的图景，提出更具创新性的观点或解决方案。或许，这种能力正是驱动成功的关键。正如苹果的创始人史蒂夫·乔布斯所言：创造力就是连接事物的能力。这句话已经从理论转变为现实。

例如，Airbnb 的创始人就是通过连接住宿业和科技业，构筑了一个全新的商业模式。他们鼓励全球的房主将自家的空闲房源作为临时住宿提供给他人，从而改变了传统的酒店业。又如 Uber 利用先进的技术和智能手机的普及，将交通运输业和科技巧妙地结合在一起，打造出一种新型城市交通方式。再比如，特斯拉将汽车制造业和能源行业进行了跨界融合，重塑了我们对未来交通的想象。Netflix 则是通过连接娱乐产业和互联网，引领了流媒体领域的革新，改变了我们看电影和电视剧的方式。它们都是在 AI 时代利用创新思维和跨界思维连接事物，塑造了崭新的产业模式。

这些例子说明，无论在哪个行业，能够打破传统框架，勇于创新，敢于跨界思考的人才，大概率会成为新时代的领军者。这也充分说明在 AI 时代，我们需要更广阔的视野、更深入思考，以及创新能力。不同时代人才定义对比分析如表所示。

时间段	人才定义	举例
远古时期	勇猛强壮，擅长狩猎和保护部落	擅长制作工具和武器，狩猎和狩猎的原始人
农业时代	拥有良好农耕技巧	神农氏传授农耕技术，袁隆平以教人治虫
工业革命时代	掌握技术和具有管理能力	詹姆斯·瓦特发明了改良版蒸汽机
科技革命时代	掌握丰富知识和专业技能	阿尔伯特·爱因斯坦推广相对论和量子力学的研究，开创了现代物理学的新纪元
互联网时代	具备信息处理和数字技能能力	拥有信息技术的人才
人工智能时代	能提出正确问题，梳理需求，创造性思考	SpaceX 和 Tesla 的创始人 Elon Musk

实际上，我们要尝试摒弃这样一种思维定势，即认为一定要从书本中学到某一个具体的知识。现代社会的变化速度之快，使得知识更新迅速，市场

需求不断变化。因此，真正的关键能力在于学习能力，以及适应新环境和应对挑战的能力。在这个不断变化的世界中，我们需要有足够的敏锐度去发现问题，有足够的智慧去提出恰当的问题，并有能力去寻找问题的解决方案。而这些都需要我们具备强大的学习能力和灵活的思维方式。无论是对新技术的掌握，还是对新市场的熟悉，我们都需要拥有快速学习和迭代的能力。

人才培养和招聘的变化趋势

随着人才定义的转变，教育系统和企业都面临着改革的压力。教育系统需要调整课程设置，培养新型人才。面向未来的教育理念应是培养学生的问题发现和解决能力，强调实践、团队合作和创新能力的培养。

在企业招聘中，职业素养的评估标准也发生了改变。企业越来越重视候选人的软技能和团队协作能力。传统的招聘方式可能不再适应新时代需求，因此企业需要重新审视招聘策略，寻求更为有效的评估候选人的能力和潜力的方法。以 GPT 为例，这种基于 Transformer 架构的人工神经网络在大量无标签文本上进行预训练，能够生成新颖且类似人类编写的文本。GPT 具有强大的语言理解和生成能力，可以应用于各种领域和场景，如写作、编码、绘画。GPT 通过自动生成代码、文本、图像等内容来应对各种类型的考试。这些能力使得 GPT 可以轻松地完成大量考试，并且可能超过人类的水平。这意味着，传统的考试方式可能无法有效地评估候选人的真实能力和潜力，需要更多地关注候选人的创造力、批判性思维和跨领域协作能力。

的确，人才定义的改变很大程度上反映了时代的发展。AI 时代的新型人才需要具备以下几个方面能力。

第一，提出正确问题的能力。在一个信息和知识爆炸的时代，找到正确问题甚至比找到答案更为重要。比如，假设一个公司发现产品销售表现不佳，直观的问题可能是“如何提高产品销售？”然而，

如果我们深入挖掘，可能会发现真正的问题在于产品定位不准确，或者营销策略不得当。若只关注如何提高销量而忽视了这些核心问题，可能会导致公司投入大量资源但收效甚微。在这里，AI 可以在大数据分析和市场趋势预测方面提供帮助，但提出正确问题和解读答案仍然是人类独有的能力。

第二，梳理需求的能力。清晰表达需求和良好的沟通可以极大地提高工作效率。例如，当设计师向 AI 工具明确表达他们需要的设计元素和风格时，AI 能够高效地生成满足要求的设计。反之，如果需求描述模糊不清，可能会造成反复修改，浪费大量时间和精力。

第三，创造性思考能力。比如，乔纳森·艾维作为苹果公司的前首席设计师，他的跨界思维和创新设计使得公司的产品不断领先于竞品，引领着科技产品的发展方向。另外，一个公司或个人停滞不前，不追求创新，就可能会被市场淘汰。在这一点上，AI 可以协助我们进行模式识别和趋势预测，但真正的创新和跨界整合仍需人类来完成。

第四，适应性和学习能力。在 AI 技术迅速发展，你如果能快速适应社会并掌握新技能将更有可能抓住机遇，成为行业领导者；如果无法适应新的变化和学习新的技术，可能会错过重要的机会。在这方面，AI 可以协助我们快速获取和处理大量信息，但终究需要人类去学习，去理解，去运用。

第五，团队协作能力。在复杂的项目中，不同领域的专家需要协同工作以达成目标。比如在制作一部电影时，编剧、导演、演员、剪辑师等需要共同协作。如果成员之间无法有效沟通和协作，可能会拖慢整个团队的进度。在这里，虽然 AI 可以协助我们处理部分工作，但有效的人际沟通和协作仍然是人类独有的能力。

总体来说，这些关键能力是未来人才的评价标准，也是我们融入人工智能时代所需要的。AI 可以为我们提供强大的工具和帮助，但我们需要调整自己的角色认知，发挥独有的优势。

摘自微信公众号“IT 阅读排行榜”

怎样做好市场细分？

小马宋

你不可能做所有人的生意

你不可能做所有人的生意，也没机会做所有人的生意。选择了一个产品，也就意味着，你将要进入一个细分市场。如果进入一个烂市场，就像把一个短跑冠军扔进烂泥地，再厉害你也跑不快。所以，“市场即选择，产品即细分”。那什么是好的细分市场呢？我先讲个故事。

美国排名第一的卡车公司是哪一家？它叫帕卡。你可能并不熟悉这家公司。帕卡集团在长达几十年的时间内，是美国最大的卡车公司（有一段时间，市场占有率第一的品牌是戴姆勒—克莱斯勒美国分公司，不过它是一家德国企业），其净资产收益率的平均水平是 16%。而同行业平均水平，只有 12%。卡车行业是一个周期性行业，客户需求会随着经济周期起伏不定，就像造船行业一样。

同时，重型卡车这个行业增长缓慢，回报周期特别长。不是一个被投资者看好的行业，也就不会有人愿意投资这个行业，进行竞争。但就在这样一个需求起伏不定的行业里，帕卡的业绩依旧非常稳定，从 1939 年以来就没有亏损过，即使是 2008 年的全球金融危机，它也是盈利的。帕卡是如何获得这么好的业绩的呢？帕卡专注于高端重型卡车领域，并根据这个市场细分，在产品设计、研发投入、经销渠道、顾客研究等一系列经营活动上形成了互

相配合、长期持续的优势。

帕卡不制造轻型卡车，也不制造便宜的重型卡车，它只制造高端的重型卡车。什么是高端的卡车呢？卡车可不是轿车，顾客购买家用轿车的目的和卡车很不一样。在美国，购买卡车的一般是车队的经营者，而开卡车的是司机，经营者不会为了展示自己的地位，去买一辆高端的卡车，那怎么才能把自己的卡车卖得更贵呢？答案是：提高卡车的质量。

重型卡车的质量包括三个方面：卡车的性能、卡车的使用寿命和卡车的使用成本。比如一辆 2008 年款的肯沃斯 T2000 款重型卡车（帕卡集团的卡车品牌之一），如果一年行驶 10 万英里（约 16 万公里），那么加油、维护和保险费用大概也要 10 万美元。但这辆重型卡车售价也就大约 11 万美元而已。所以既然是高端卡车，就不仅仅要耐用，使用成本还要低。肯沃斯很早就开发出了基于空气动力学原理和配备有低阻力进气道的卡车，这就大大降低了卡车的耗油量。

帕卡也洞察到，卡车经营者为节省运营成本和提升卡车使用效率，通常会雇用两个司机轮流开车。帕卡非常注重对司机休息空间的设计，把卡车的外形设计成哈雷风格，这种风格更受美国卡车司机的喜爱，同时也会影响车队经营者的购买决策。卡车质量这件事，很不容易证明，除非经历长时间的考验。所以帕卡持之以恒，坚持做高质量、高性能的

重型卡车，而且要做很多年才能看到回报。你的卡车在路上跑了 20 年，性能良好、质量稳定，基本不需要维修，这些不能靠口头承诺让车主相信，只有真的让卡车上路跑了 20 年，才会获得这样的口碑。否则，有多少人愿意相信，然后支付十几万美元呢？所以，回到前面的提问：为什么帕卡会取得这么好的经营业绩？

第一，它对自己的业务，进行了市场细分；第二，针对自己的细分市场，它制订了一系列配合的经营活动。

你所做的一切，是为了取得竞争优势

仅仅进行市场细分，并不能保证你获得好的经营业绩，也不能带来任何优势。就像对你的品牌进行了一次定位，是不会带来任何竞争优势的。

进行市场细分，只是企业的一个决策。而这个决策，并不能保证你成功。因为很多定位，在大众市场上的品牌也做得很好，比如可口可乐。那保证你成功的关键是什么？是企业针对这种市场细分、围绕这种市场细分采取的一系列特殊经营活动。只有针对市场细分，去做各种经营活动（而且最好是独特的），才是你获得优势的原因。正是因为这种互相配合的经营活动，才塑造了企业和品牌的竞争力，并形成竞争壁垒。

比如帕卡，它不仅针对目标客户设计了更舒适、更符合卡车司机风格的卡车，而且对质量和性能数十年如一日的坚持，让它获得了重型卡车行业中难得的口碑。

这种口碑的获得是非常难的。另外，它的定价，导致了它有足够的利润，投入进一步的技术研发中，这也让工程技术人员能安心工作，而不会为了机会频繁跳槽。所以，问题的关键，不是进行市场细分，而是取得竞争优势。如何通过市场细分，取得竞争优势？这里有两个关键。

首先，你要进入一个好的细分市场。

其次，你要进行战略定位（这里的战略定位并不是你通常理解的心智定位），并通过经营和设计，在这个细分市场中获得优势。

如何才能做到有效的市场细分？

不同的业务，经营和设计的思路是不同的。但是有四个指标，可以帮你判断你所做的市场细分是不是有效。这四个指标分别是：

1. 可识别性与可衡量性。也就是，你定的这个细分市场，能不能很容易地被识别和衡量。它必须有比较清晰的边界，而且能通过统计方法，测试出这个细分市场的顾客规模、消费能力、消费规模等。

比如足力健老人鞋的细分市场，就是 60 岁以上的老人。那这个市场是不是可识别、可衡量呢？是。我们可以通过人口统计的方法，界定这个市场；也能通过一些统计方法，明确这个市场中顾客的消费能力和消费潜力。他们的消费特征，比较容易地被描述出来。

再比如，劳力士，它定位的细分市场，是具有较高社会地位的有钱人，这个市场是相对容易衡量的。

又比如，大学生、中学生、一线城市居民、高收入人群、喜欢健身的顾客、偏爱榴莲的顾客、程序员、素食崇尚者、开车人群、有痛经的人群等，都可以很容易地界定，并统计出他们的消费规模等数据。

帕卡的细分市场，也比较容易衡量。但如果你定位的细分市场是第二代北京人，这就是一个很难被识别、界定以及统计的市场。因为这群人的特征太不明显了，虽然可以通过他们的父母出生地，来证明他们是不是第二代北京人，但这种识别不仅费时费力，也没有特别大的意义。再比如，我们的细分市场如果是那些正直善良的目标群体，这个细分市场不仅不能统计，连寻找和界定都非常困难。

2. 市场容量。市场容量决定了企业能做多大、增速有多快以及能走多远。你可能选择了一个很容易识别的细分市场，但还是要思考它的市场容量的问题。

比如足力健老人鞋，2017 年的销售额才 5000 万元，2019 年就达到了 40 亿元。因为中国已经进入老龄化社会，夕阳经济是个巨大的市场，在这样的市场容量下，你随便切一块蛋糕就能有几十亿元。

再比如，婴幼儿市场目前的市场容量还是相当大的，而过去的婴幼儿市场没有被充分挖掘。比如，过去家里喂养孩子都是自己做饭，但现在越来越多的妈妈开始选择用各种品牌的辅食来喂养孩子。再加上现在中国家庭越来越注重孩子的身体健康和教育，所以婴幼儿市场有着巨大的消费力。

从另一个角度看，中国国内的出生率已经在快速下滑，甚至已经比出生率最低的日本都低了，婴幼儿整体的消费人群是在逐年下降的。而且他们的消费年限很短，如果从未来更长时间的角度看，这个细分市场存在一些问题。

几年前，一个做标签机的人来咨询我。他们的产品，主要针对那些日常生活中喜欢分类贴标签的人群。这是一个非常细分的市场，市场容量也很小，这家在业内最大的标签机企业，也不过上亿元的规模。当然国与国不同，日本国民因为对归类 and 整理非常着迷，所以日本对标签机的需求就要大很多。

再举一个极端点的例子，中国的宇航员群体，这个群体其实很容易识别，但这个群体太小了。

3. 可接近性。如果你确定了细分市场，而且这个市场容量足够大，你还要考虑这个市场的可接近性。即面对这样一个市场，你是不是能通过渠道建设，或者广告宣传触达这个群体。

比如军人这个细分市场，这个群体看起来极其细分也极易识别，而且军人的居住生活非常集中，那你能通过销售渠道触达军人吗？对这个群体来说，除了网络销售，线下渠道是比较难的。如果你在 20 年前，做同性恋这个细分市场，那这个市场也是极度难以接近。因为那时候网络不发达，中国绝大多数同性恋人群都是隐蔽的，你想找到他们太难了。但是今天这个市场就相对容易接近了，因为有专门的同性交友网站和社群。再举一个例子。电商从业者，这个群体本身就是一个很细分的市场，他们也有需求，比如对店铺运营的知识就有很大的需求，那么怎么才能找到他们，并且向他们传播这些知识呢？比如，淘宝运营者，一般都有淘宝的卖家版，如果你投放信息流，或者其他广告，就可以直接识别那些手机中有淘宝卖家版 App 的用户，并向他们投放广告，这就叫做具有可接近性。如果

你选择的，是一个无法接近的细分市场，那这个生意就没法做了。因为你既没法向目标客户进行广告宣传，也无法找到渠道，和他们进行交易。

4. 反应性。所谓反应性，就是要考虑这个细分市场对你推出的产品和宣传活动的反应。许多年前，曾出现过按照性别区分的饮料，但女性顾客对所谓的女性饮料没有明显的偏爱。这就说明这个细分市场的顾客对你的产品价值和宣传反应性不足，只能说在那个时代，女性饮料不是一个好的细分市场。

曾经有个做国风鞋垫的品牌，他们的产品针对的是年轻人，问我怎么才能进行有效宣传。其实这个就非常难。年轻人，专门买鞋垫的本来就不多，而且对鞋垫的舒适性需求，要大于审美需求。因为鞋垫是放在鞋里的，根本无法展示。你即使找到了那些喜欢国风的年轻人，他们会为这个产品掏钱吗？我感觉可能性很小。当然，顾客的反应与你的产品价值以及宣传口径都有关系。我们之前做英国小皮的儿童常温酸奶，最初的宣传主打的是好食材、营养成分等，但妈妈们对此反应一般。后来销售员的推销口径统一变成“常温儿童酸奶对宝宝肚子好”，妈妈们对这个宣传就相当认可。这说明，同一个产品的不同宣传重点，会带来不同的反应。如果产品本身对这个细分市场没有价值，那么顾客对营销推广也就反应冷淡了。比如前面说的家用标签机，可以帮助家庭主妇进行标签分类整理，但 99% 的家庭主妇对这个东西是没有需求的，这就是产品本身提供了目标市场不需要的价值。几年前，我还遇到过一个创业者，他们公司是做家用自动塑料薄膜鞋套的。我认为，他们定位的也是一个没有需求的市场。当时他们送给我一个样品，我放在家里半年后就扔掉了。

所以，你看，一个完整的市场细分动作，其实包括了：我们要能容易地识别我们的目标顾客，要知道这个市场容量有多大，要知道如何找到他们，还要研究他们对我们营销活动的反应如何。

这些都做完，才算是做完了一个完整的市场细分动作。

摘自微信公众号“小马宋战略营销咨询”



CEO 和董事会：权力的游戏

唐亚华





“ChatGPT 之父”、美国大模型创业公司 OpenAI 创始人兼 CEO 山姆·奥特曼，最近成了科技界的顶流。先是奥特曼被公司董事会罢免，全球科技圈瞬间炸开了锅。随后又传出消息，奥特曼及其同事将加入微软，领导一个新的高级人工智能研究团队。吃瓜群众和一众媒体还在分析事件走向之时，反转来得太快，大洋彼岸又传来了奥特曼重回 OpenAI 担任 CEO 的消息。

事实上，CEO 的罢免、出局与回归，在国内外科技互联网圈都不算新鲜事。

苹果的灵魂人物乔布斯、特斯拉早期联合创始人马丁·艾伯哈德都经历过被罢免，就连“股神”巴菲特，也曾差点被罢免。国内的新浪网创始人王志东、联想集团早期的董事兼总工程师倪光南、Blued 创始人马保力（花名耿乐）、宝宝树创始人王怀南，也都离开了自己一手创办的公司。

在大多数人的认知里，创业者成立一家公司并带领其发展壮大，理所当然是这家公司的主人，有控制权、决定权。但事实上，公司在股权和架构设置上没有做好防范，或者引入资本后让出话语权，沦为资本的“打工人”，都是比较危险的情况。

一旦创始人和董事会大多数人的理念发生冲突，或者承诺投资人的业绩预期不达标时，董事会组织投票表决，同意罢免 CEO 的票数超过一半，就可以罢免创始人、CEO。为了稳固自己的地位，创始人、CEO 也会用 AB 股、签署协议等方式来隔离可能的风险。

不过，罢免与反罢免，CEO 和董事会之间的这场博弈，无关对错，只有立场。

一手创办公司，却被董事会踢出局

在国外，CEO 被罢免的事件一直就不少。

苹果创始人之一的乔布斯，就和奥特曼有类似经历。1985 年，由于个性强势，且与领导层的观念不同，乔布斯被董事会禁止参与苹果的一切事务。无法忍受权力被剥夺，乔布斯选择离开苹果。

不过在 1997 年，苹果收购了乔布斯在离开后创办的 NeXT，乔布斯也因此回到苹果并重新掌握了领导权。

特斯拉最初的创始人也并不是大家熟知的马斯克，而是一位叫马丁·艾伯哈德的工程师。马丁在2003年创办了特斯拉，一年后，马斯克对特斯拉投资了700万美元并进入董事会，后来成为特斯拉的董事长。由于马丁是技术出身，并不擅长运营之道，与马斯克产生巨大分歧，没过多久，便被马斯克辞退了。

“股神”巴菲特曾险些被罢免。2022年，美国加州公务员退休基金计划投票支持伯克希尔·哈撒韦公司罢免巴菲特的董事长职务，这次罢免行动，是该基金代表的“股东积极主义”与巴菲特“不干涉管理”的理念之间的碰撞。前者希望以最小的代价，驱动公司为社会、环境甚至政治力量付出更多，后者坚持在商言商，只赚看得明白的钱。不过，最终这场罢免未能成功。

但像罢免巴菲特这样的事，这个基金做了不止一次。1992年11月，加州公务员退休基金游说董事会，导致通用汽车董事长兼CEO罗伯特·斯坦普尔被罢免。2003年，加州公务员退休基金公开谴责理查德·格拉索，认为他作为纽约证券交易所的董事长兼CEO，工资太高了，本来该监管他的委员会又形同虚设。舆论纷纷质疑格拉索，第二天，格拉索就自动请辞。

有的公司CEO被罢免的过程，仿佛是一部惊心动魄的“宫斗剧”。

2022年10月，全球“自动驾驶第一股”图森未来罢免公司CEO兼联合创始人侯晓迪，理由是侯晓迪涉及向一家中国初创公司不当融资和转让技术，可能违反了信托义务和证券法，并以此欺骗投资者。侯晓迪自己的说法是：“公司董事会无故投票并决定免去我的CEO兼董事会主席一职，董事会的操作流程和结论都令人怀疑。”后来，侯晓迪找到联合创始人陈默、吕程，三人联合用超级投票权暂结联盟，开除四名董事，重组了董事会，让权力再次回到了创始团队手中。但侯晓迪在2022年11月交出了公司的所有管理权和超级投票权，吕程担任了CEO，侯晓迪失去了实际权力。2023年3月，侯晓迪正式告别了自己一手创立的图森未来。

国内这样的事件也不少。

1984年，倪光南担任联想首任总工程师，推出联想式汉卡，从而成为对联想贡献仅次于柳传志的人。然而，1999年，一纸解聘书让倪光南离开了联想。柳传志与倪光南之争也被外界称为企业家与科学家之争。

互联网圈流传这一句话，资本是“门口的野蛮人”。CEO被董事会罢免，也就是被其背后的资本赶下台，听起来就是一场“大戏”。

王志东曾是新浪网的创办人，领导新浪网成为全球最大中文门户，2000年新浪成功赴美上市。2001年6月1日，段永基等新浪五位董事在董事会上宣布免除王志东在新浪的一切职务。有报道称表面上是因为董事会不认同他给新浪网设计的发展模式，实际上是王志东在与资本的博弈中失败。

类似的还有大众点评网与美团网合并之后，大众点评CEO张涛等创始团队陆续退出，汽车之家秦致等创始团队在平安系接管后被免职，宝宝树创始人王怀南以及核心创始团队也在复星国际成为第一大股东之后出局。Blueid的创始人兼CEO耿乐因股价不及“对赌”预期，一些投资机构要求他按照事先约定的价格回购股权。耿乐只能出售和质押公司股份，最终离开他亲手创建的公司。俏江南创始人张兰在和资本的几番博弈后也丧失了对公司的控制权，离开了公司。

为什么CEO斗不过董事会？

董事会在一个公司里拥有罢免CEO的权利，这是根据《公司法》的规定来的。

北京大成律师事务所合伙人李圣提到，在不同的国家和地区，罢免CEO的法律法规可能有所不同，一般来说，在公司治理中，董事会通常是负责任命和罢免CEO的主要机构。董事会的权利如何运行，又来源于公司章程的规定。通常，如果董事会认为CEO不能有效地履行职责或者其行为不符合公司的最佳利益，就有权罢免CEO。

创始人从公司一把手到被罢免，有哪些原因？

最常见的董事会罢免CEO的理由，是双方对公司的发展理念不同。

比如乔布斯被罢免，是因为当年乔布斯想投入大量成本去研发新产品，但研发新品会导致公司利润下降，股价下跌，而董事会不愿意。OpenAI 创始人奥特曼被罢免，网传原因之一是公司成立之初的规划是一家非营利性组织，专注于技术，实现通用 AI，但奥特曼带领公司偏离原路线，走上了一条商业化之路。

而融资时签署了对赌条约、回购协议或业绩承诺，最终因为业绩或股价不达预期，创始人被迫承担无限连带责任，丢了自己的股份，最终狼狈离场，也是一种常见的情况。

比如 Blued 的耿乐在接受媒体采访时说，2018 年公司完成 1 亿美元融资，其实这笔钱完全可以不要，当时公司的现金流是充足的，但他总觉得应该通过融资来提升自己公司的估值，结果就是“拿了钱，最后都是你的债”。

他讲述，公司上市之前，有三家投资机构一直不签字，提出如果要上市，“你来兜底，签对赌甚至个人无限连带责任协议”。一旦股价达不到投资机构预期，耿乐只能把自己的股份出售或者质押给新公司，以偿还投资款，这笔钱大概有 7000 万美元。

Blued 上市后因业绩亏损以及宏观环境影响，股价下跌，耿乐在对赌中失败，不得不离开了自己的公司。

股权合伙专家郭承植向“定焦”分析，一旦公司多次融资，投资方不会完全把控制权交给 CEO，必定会要求董事会席位，因为投资人要对自己的投资收益负责。融资后创始人的股份被稀释，董事会成员组成也更复杂，等于让出了一部分控制权，甚至有的创始人变相成了资本的打工仔。

郭承植还提到，罢免创始人、CEO 有两种情况：一种是直接让 CEO 退出，回购其股份，相当于让 CEO 套现离场，这种情况比较少见，通常是因为团队太差或投资方太强势；另一种情况相对较多，是创始人继续保持股东身份和权益，董事会换一个 CEO 来管理公司。

当然，也有董事会在罢免 CEO 之后反悔，再把 CEO 找回来重新任职，典型的如乔布斯和奥特曼。

翻看过往案例，罢免 CEO 这类型事件多发生

在科技、互联网等行业的公司身上。原因在于，这类型公司的发展速度较快、估值较高，他们上市资本市场也不太要求利润，更看重规模和营收。他们背后的资本投资的逻辑就是靠高估值套现，这就导致这些公司需要不断融资烧钱来换取增长和规模。

事实上，董事会从某种意义上跟创始团队很容易存在价值博弈和利益矛盾。郭承植解释，董事会可能希望短平快拿到收益，会更看重股价和收益，而创始人寻求财富回报是一部分，可能也想实现自己的理想，放弃短期利益，实现长期价值。这样双方在公司的发展速度、盈利模式、战略方向的规划上可能会存在偏差。

李圣补充，罢免 CEO 的机制可以保持公司运营的有效性，保障股东权益，缺点是影响公司稳定性，罢免程序复杂。

CEO 反罢免，拿什么博弈？

创始人、CEO 也有种种手段来制衡董事会，和资本博弈，维持自己的话语权。第一种方式是通过股权控制。比如创始人直接让自己在公司的持股比例超过 50%，或者通过有限合伙企业的形式保持自己的控制权。

第二，协议控制。具体来说，创始人可以和股东签署一致行动人协议，创始人投什么票，股东也投什么票，或者双方签订委托投票权协议，股东把投票权委托给创始人，都能保证创始人的控制权。

第三种方式是通过约定进出董事会成员的条件来掌握控制权。比如马云在阿里的持股比例并不算高，但他依然能掌握阿里的绝对控制权。阿里 2014 年在美国上市时，马云持股比例为 8.9%，随后经过几次减持，2020 年财报数据显示，马云持股比例降到了 4.8%。近两年阿里财报中已经不披露马云所持有的股份。

马云能掌握公司控制权的原因是阿里的合伙人制度。阿里的大事由董事会决策，但超出一半的董事是阿里合伙人，而阿里合伙人的加入和退出由合伙人委员会决定。根据阿里 2023 财年报告，目前合伙人委员会成员包括马云、蔡崇信、张勇、彭蕾、

总的来说，董事会罢免 CEO 和 CEO 防止被罢免都需要在保障公司的有效运营和保护股东利益之间取得平衡。公司应该制定合适的制度，以确保 CEO 既能得到应有的保护，又能接受合理的监督。



邵晓锋以及吴泳铭，马云和蔡崇信还是永久合伙人。

且阿里上市时，就已和软银等投资机构达成了一致，投资方只拥有分红权，不干涉管理，这就确保了马云手上的决定权。

第四种方式是 AB 股制度设计。AB 股也就是同股不同权，将公司的股票分为 A 股和 B 股，对外部投资者发行的 A 股每股只有一票投票权，而管理层持有的 B 股每股有 N 票的投票权，不过我国的《公司法》不承认 AB 股的股权架构，这一做法仅限于在境外上市的公司。京东就是采用这种方式。京东财报显示，截至 2023 年 2 月 28 日，刘强东持股为 12.7%，有 73.9% 的投票权，京东的控制权一直牢牢掌握在刘强东手里。

创始人、CEO 防止自己被罢免，还有一些法律层面的手段。

郭承植提到，一个未雨绸缪的方式是，找投资方的时候，要看价值观是否匹配，考量对应的投资人是不是真的愿意陪项目走下去，是不是真的相信创始人；另一个相对有效的方法是，创始人、CEO 掌握核心资产，比如技术专利、品牌，或者别的有足够差异化的竞争壁垒的东西。“有的创始人掌握核心技术，出局后可以马上创业再起家，或者去竞品公司任职，这也是谈判筹码。”

防止 CEO 被罢免的机制也有其两面性。李圣提到，优点是保证公司的稳定性，鼓励长期投资，缺点是这一做法可能会阻碍改革，过分保护 CEO 也可能会损害公司的利益。

在情绪上，大多数人会觉得创始人被罢免很悲壮，资本是嗜血的，社会舆论容易更多地支持创始人而非董事会。事实上，视角不同，立场就不同。从

创始人角度来看，自己的公司自己不能做主，被罢免代表着董事会对他极大的不信任，甚至代表着有人想借此抢占公司；而站在资本角度，他们也要保证自己的资金收益率、回报周期等，并且确实有创始人达到一定财富阶段之后就没有心思保持创业状态了，找一个职业经理人来管理公司也不一定是坏事。

针对双方可能出现的矛盾，郭承植给创业者的建议是：

第一，在公司融资、发展过程中，要判断好是不是真的需要太多融资，未来要如何平衡与投资方的关系。

第二，做好公司早期法律架构与股权架构，避免投资方权力越线。

第三，提前想好退路，假如真的被罢免，要有对冲措施。

不过，行业内的一个共识是，虽然董事会有这样的权力，但不到万不得已，一般不会动用这个权力罢免创始人、CEO。毕竟，创始人是一个公司的灵魂，换帅是动摇军心的做法，对公司声誉也有影响。罢免 CEO，无异于玉石俱焚、鱼死网破，走这一步棋，风险很大。

“总的来说，董事会罢免 CEO 和 CEO 防止被罢免都需要在保障公司的有效运营和保护股东利益之间取得平衡。公司应该制定合适的制度，以确保 CEO 既能得到应有的保护，又能接受合理的监督。”李圣说。

摘自微信公众号“商业财经”

第一批网红奶茶店，悄悄在倒闭

杜都督



人类的本质，就是感到要失去的时候，才懂得珍惜。在我们逐渐习惯被各种新式奶茶包围的时候，突然传来一条噩耗：一点点，好像要倒闭了？

当然，商家很快就辟谣了。但一时间，各路早就开始投身别的奶茶品牌的网友，开始回头怀念这位老朋友曾经的好：“我们一点点，要减肥的时候能减肥，煮起来料足，甚至有博主测评，它还不含植脂末……”

奶茶界失去一点点，就像是四郎失去了纯元。可到如今，“一点点”三个字，好像已经变成了前互联网时代的沫子，被风一吹几乎就要飘出人们的视线。而如果你足够敏锐，也许就能发现：不少曾经我们排队抢购的网红奶茶店，都悄悄消失了。

台式奶茶的黄金五年



现在，你已经很难再见到走在街上、人手一杯奶茶的漂亮女孩了。说是奶茶，其实更是一种时代的烙印。最初，奶茶还是植脂末的代名词，稍微上点档次的，还是带一丝苦味的港式奶茶，平平无奇的地下铁是当时的老大哥。而离现在最近的台式奶茶的启蒙，还源于“我想把你捧在手心”的优乐美，和“绕地球两圈”的香飘飘。滚烫的开水，兑着加了无数糖的植脂末，就着周杰伦的脸喝下去，心里全是甜丝丝。

直到贡茶一声炮响，为中国大陆带来了“芝士

奶盖”这种神奇的食物。茶面飘一层浓郁、咸香的奶盖，先用小口啜掉奶盖，直到上唇变成乳白色，再一口一口，将下面的茶一饮而尽。

凭借着喝了一口就忘不掉的奶盖，贡茶和皇茶，站上了奶茶排行榜顶端，门口排着长队，只为了那一口咸香。虽然价格卖到了15元，但大家也愿意买单，无他，唯有一种想法：奶茶原来可以是这样的，我原来可以喝点好的。食物的意识像是一种潘多拉魔盒，打开就不能再合上。自此，奶茶四大派开始形成。排在队首向我们走来的，是“加奶加配料浓郁派”，主打一个“别人卷奶盖，我来卷配料”。以“黑糖鹿丸鲜奶”为招牌，标志是个鹿头的“鹿角巷”以黑糖出名，冷牛奶搅拌热珍珠，堪比奶茶dirty，立刻晋升当年大网红。

厝内小眷村的“绢豆腐”，传说中是“抿一下就能在舌尖化掉的口感”，我有个朋友，专门因此跑了一趟南方；那时候的每家奶茶店，都几乎有自己独属的“网红隐藏菜单”。

COCO的鲜芋青稞奶茶，加芋泥三分糖；在一点点要喝四季拿铁加波霸，三分糖；在KOI要喝伯爵红茶，加珍珠，全糖。当时的年轻女孩，微博ID都叫“波霸奶茶三分甜”“奶茶波波七分糖”，主打一个甜丝丝、糯唧唧、奶fufu。

而“加奶加配料派”对面，则是“清清爽爽水果派”。

当年的果茶巨头，还叫鲜果时间，招牌是一桶

拎着就嫌沉、喝也喝不完的果茶桶，量大又便宜。

虽然换成水果能买更多，但是谁家女孩逛街，愿意拎着三个橙子四个梨呢？快乐柠檬，客单价不超过 15 块钱，说着拳头产品是手打柠檬茶，但别的奶茶也做，能和前者共同霸占一条小吃街。

在下沉市场，大家都是“冰淇淋派”。他们都以两块钱的冰淇凌做引流，实则店里各种奶茶都卖，单价不高，纯纯走量，一风靡就是一个小县城。以烧茄子起家的蜜雪冰城，在雪王形象还没有病毒传播的时候，已经是小镇青年的快乐化身。

因为只需要小几十万就能加盟，这样的甜蜜和快乐来之太容易，主打一个“他不嫌我穷，我也不嫌他土”。学生们下了课，呼朋唤友地呷一杯三块钱蜂蜜水；老太太解解渴，也买得起两块钱一根的甜筒；刚被裁员的社畜，也能让自己眼泪 pia 啞 pia 啞掉进不含糖的茉莉清茶里……

你说别的奶茶店都卷，我们小雪也只是不发威，什么芋泥、啵啵、果茶、纯茶，我们蜜雪冰城都是要啥来啥，只是最大的优点，就是便宜。在你以为蜜雪冰城已经够便宜的时候，世界上还有一种叫甜啦啦的品牌打破了底线。在一线人看不见的隐秘角落，普通人有自己的平价快乐。

对牛奶过敏，几千年都喝植物泡水的中国人，好像一瞬间被创造出了一种爱好，就是奶茶。

而作为一种新消费趋势，它的存在更代表一种新东西在萌芽：悦己消费。

它听起来太虚，但是本质还是那句，“人应该对自己好一些”。毕竟生活里除了必修题，也有选修题可以做，你即使吃了米饭，也可以喝奶茶。只要付出一点点金钱，就能得到极大的抚慰和快乐。

因为甜是凌驾于一切味道之上，人最能感到快乐和安心的触感。

网红奶茶店，怎么突然就不行了？



然而没有人知道，风是哪一天停止的。在上一个时代中，我们挂在嘴边的奶茶，早就慢慢淡出了历史舞台。

2021 年，一点点开出 4000 家门店，风头一时

无两；而在今年 6 月，门店数量已经减少到了 3400 家。

原本出现在商场最显眼的一楼、随处可见街边的一点点，现在都悄悄缩小了门脸，悄悄收缩了范围。连我那个当初最大梦想，就是“要回老家开一家一点点加盟店，打过电话对方婉拒了”的朋友，也一年没有碰过一点点点了。

2019 年，贡茶那时候还是奶盖茶的领导品牌，然而经过几轮正版盗版之争，正版“四云奶盖贡茶”，大陆只有 33 家。你还记得鹿角巷吗？当年鹿角巷深圳开业，门口立起“排队 5 小时”的牌子。它只存在了一年，就已经撤店。在打假七千多家盗版店、维权花费上亿后，鹿丸鲜奶的味道，遗憾地越来越少被人尝到了。

你还记得那个风靡一时，把想问的问题写在盖子上、以占卜为噱头的“答案茶”吗？成立之初，答案茶的小视频有超过 4 亿的点击量，成立一年在全国开出超过 400 家门店。然而一年光景不到，三位创始人都悄然无声地退了股。它的名字，早就和它的味道一起，消失在了风中。

一项研究报告显示，54.9% 的受访者，最常消费的新茶饮单价区间为 11-20 元，热衷于光临中端茶饮品牌。那些我们可以常喝的品牌，在我们刚刚养成习惯以后就不见了。你不知道它怎么来的，就像你不知道它怎么离开的一样。中端市场表现一般，高端市场的奶茶品牌，照样不太好过。

当年皇茶消失，摇身一变品牌升级成为了喜茶，号称为“满意度最高的奶茶店”。

最火的时候，喜茶开到任意一家城市都要上同城热搜，漂亮的年轻男孩女孩排队两个小时打底，只为了买一杯 30 块的奶茶。

奈雪的茶紧随其后，这家门店面积很大，兼卖面包，身段昂扬不肯轻易开分店，和喜茶一起，守在大商场一层巨大透明的玻璃窗前。

然而在消费市场疲软、不接受天价奶茶后，高端品牌，也已经失去了原来的“价码”——自从去年 2 月喜茶宣布降价，很快奈雪的茶紧随其后。奶茶彻底告别了 30 块时代。价格是由市场影响的，30 块时代的结束，标志着大家对高价奶茶的厌倦。

毕竟曾经的高端奶茶，卖的是口味和料。

曾经，买一杯某雪某喜，加脆波波、加芋圆、加奶盖，加到杯子装不下，拍张照片发在朋友圈里，补一句“好吃到翘 jojo”，就能获得别人的倾羡。

这是上个时代的叙事。现在的喜茶，卷到需要和 FENDI 联名，消费者只有露出象征着奢侈的黄色袋子，才拥有了一些社交币的属性；而奈雪被逼无奈，只能和薄荷 APP 一起搞“范特西音乐宇宙”，靠着周杰伦的 CD，打一笔感情牌，才能再次收获社交圈的地位。

这个世界就像巨大草台班子覆盖下的一场热闹，风吹起来的时候大家都好，等到风消失的时候，才看到到底谁在裸泳。而最后，经过一首“你爱我我爱你蜜雪冰城甜蜜蜜”的洗礼，熙熙攘攘轰轰烈烈的奶茶市场，也只剩下了小雪还在屹立不倒。毕竟，当风头散去，热钱离开，大家发现 4 元就能满足生活需求的，没必要花 30 元。而奶茶作为社交门槛提高后，留下的，只会更接近生活本质。

不喝奶茶的年轻人，到底在喝什么？



如果我们把目光锚准在一个地理位置上，那会清楚地看到这种变迁。

在北京东三环合生汇商场，日均客流量超过了 15 万人次的地方，充满了年轻的男孩女孩。在 2019 年，它的地下一层，靠近地铁站的地方矗立着一家 COCO 都可，每次线上点单，都要排 20 分钟左右。

而 2023 年，这家店早就在几轮变化后消失不见，取而代之的是一家茉酸奶。2023 年的前半年，最火的健康饮品是茉酸奶，不管健不健康，至少心理上有个“这是酸奶”的安慰；逛得起商场的中产，喜欢人手一杯 Blueglass，要的就是上面堆满元素周期表的养生 buff，这叫防猝死套餐；提前 20 年养生的大学生，早就在中药店开好了酸梅汤，拧开保温杯，把又涩又苦又安全的液体吨吨吞下；打工人在地铁上已经点好了 9 块 9 的瑞幸，在北京的冷风中小口啜饮，一边催眠自己“驴也这样给自己打鞭子”，一边暗暗下决心：要学韩国人，还是得喝冰美式……

有调查数据显示，2023 年有 10.6% 的茶饮消费者表示未来消费频率减少。虽然今日茶百道明日霸王茶姬，书亦烧仙草下去还有古茗，南有茶颜北有茶话弄，看起来奶茶的赛道上从来不缺后来者，但是对消费者来说，“新式茶饮”并不是只有“奶茶”这一种选项，而“对自己好点”，也并不是要只喝小甜水。

各大酸奶品牌开始冒头，椰子水已经变成了中产标配，柠檬水获得了投资，这些背后都指向今年唯一的流行标：健康。

或许在上个时代，甜是一种重要的情绪价值表达，那现在的人，比起甜，更想活着。另一方面，甜的诱惑，已经不如“苦”大了。在 9 块 9 咖啡大战卷生卷死，瑞幸的酱香拿铁刷爆朋友圈的那一刻，给消费者带来的是人生第一口茅台。而让奶茶品牌感受到的，则是秋天的第一丝冷意。因为，在以前，这片朋友圈刷屏土壤，是属于奶茶们的。

截至今年，瑞幸开出了 13273 家门店，库迪门店也超过了 6000 家，显然，这是属于咖啡的时代。

我有一位朋友说，咖啡和奶茶代表了两种人格，奶茶代表的是甜蜜、安全、无公害，咖啡则象征着搞钱、专注、目标坚定。一旦生活把你推向了第二种人，那第一种口味，也只会是调味品。而走入下半场的奶茶店，纷纷想着自己的谋生方法。

新锐的奶茶品，霸王茶姬，先是一条宣传片把“姬”这个名字演绎到极致，再开始买一送一大肆铺开市场；喜茶和奈雪也不闲着，10 个月内联名超过了 28 起，茶百道、益禾堂紧随其后，应联尽联；社交平台的软广，也不仅仅局限于哪个牌子的什么单品好喝，大家甚至开始讨论，哪个牌子的包装袋好用，在家当纸巾盒、上班能当包、下班能泡脚……

在物欲社会，人的经历是随着消费流动的，而我们花费的每一分钱，都在为想要的生活买单。

或许在看到那些已经远离视线的奶茶品牌时，我们心头一瞬间会有与旧友重逢的复杂。但回头只是一瞬间，人终究要往前看的。毕竟，奶茶给人最初的印象就是甜。

而人长大的标志，就是不再嗜甜如命。

摘自微信公众号“凤凰生活报告”

良品铺子降价保命

齐敏倩



在经过了三个月以上的反复斟酌后，创立17年的休闲零食企业良品铺子，做出了创业以来最大的人事和经营策略调整。

11月27日，武汉东西湖区的良品大厦里，杨银芬被选为良品铺子董事长、总经理，负责日常经营事务。在这次履新前，杨银芬担任公司副董事长。

随着掌舵者更迭，原董事长、总经理杨红春卸任，保留董事和战略委员会委员职位。杨银芬和杨红春，曾是在科龙电器一起工作的老同事、良品铺子的创业合伙人，二人也都是良品铺子的实际控制人。杨银芬上任CEO后，第一刀就砍向了价格。

11月27日良品铺子发布公告，宣布实施17年来首次最大规模降价，300款产品平均降价22%，最高降幅45%。虎嗅获悉，在良品铺子的核心团队中，杨银芬素来倾向于根据消费者的需求来进行业务的调整。在成为良品铺子掌舵者后，他走出的第一步棋就暗合这一风格：先是顺应消费者需求，在保证品质的基础上降低价格；之后，再把改革主线

向创新和提升内部效率上聚焦。

在良品铺子内部，杨红春被称为“杨总”，杨银芬被称为“芬总”。其中，杨银芬又因做事果断，得了个“杨一刀”的花名。在熟悉杨银芬的人眼中，他更喜欢研究新技术、新趋势，在十多年前良品铺子往线上渠道转型的过程中，发挥了重要作用。

良品铺子的这次换帅、降价，也被解读为良品铺子在关键时刻，迈出的重要一步。

眼下，这家零食企业，正面临着创业以来最艰难的时刻：线上销量不振，线下渠道正遭遇着同行围追堵截，今年前三季度，公司营收和净利润均出现了双位数下滑。就像杨银芬在上任后的公开信中说的：“已经不仅是活得困难的问题，而是活不活得下去的问题。”

表面上看，良品铺子遇到的经营困境，和消费大环境以及零食行业这两年的激烈动荡有关。消费者越发重视性价比，而主打性价比概念的量贩零食店正在线下渠道攻城拔寨。但抛开竞争、价格战这

层外在因素，从良品铺子自身看，公司内部也滋生出不少大企业病，碰到外界环境骤变，便出现了“大象难以转身”的问题。

实际上，早在今年8月份良品铺子周年大会上，时任副董事长的杨银芬就第一次当着全体员工的面表示“公司目前遇到了生死考验，需要全员求变”。他告诉虎嗅，在那次公开讲话前，他花了两周时间走市场，复盘公司这几年走的弯路，思考下一步又该怎么走。

“贵，变得不合时宜”

在11月初和虎嗅的交流中，杨银芬把良品铺子的“难”，归因于“三浪叠加”：一是，消费大环境的变化；二是，行业内部量贩零食店正在线下“围攻”；三是，内部滋生了一些大企业病，对消费者需求变化反应太慢。杨银芬之所以强调“三浪叠加”，是因为，如果这三股浪单独袭来，或许对良品铺子这样的体量来说，短期内都只是“皮外伤”。可现在，三股浪叠加在一起，让良品铺子有些措手不及。这三股浪中，最来势汹汹的，当属今年整个消费行业都很关注的量贩零食店。

据第三方机构统计，目前整个量贩零食店规模已经突破万店。这些量贩零食店，主打“低价心智”，在资本加持下，不仅迅速开店，还在行业内掀起了一场价格战。11月中旬，赵一鸣零食和零食很忙合并，被业内视为量贩零食店进一步规模化的信号。

量贩零食店，对良品铺子带来了直接冲击。“有的就贴着良品铺子的店开，不仅节省了自己选址的时间，还可以把良品铺子当成价格锚点。”一位零食行业的资深从业者评论道。

值得注意的是，这场来自量贩零食店们的“突袭”，对良品铺子而言并非“毫无预料”，但之前，零食老大哥面对“风吹草动”没有及时做出改变。

杨银芬告诉虎嗅，其实早在2019年，他们就关注到了量贩零食店的业态，但当时完全没想到这种业态能打开下沉市场的线下渠道。甚至就是在这一年，良品铺子毅然决然地走上一条与量贩零食店不同的道路：发力高品质零食。杨银芬说，他们当

时的判断是：“直接吃进肚子里的东西，相信大家都想吃点好的。”

时至今日，杨银芬也坚信这样的战略，他们更愿意把过去描述为“战略正确，但具体战术值得复盘”。杨银芬告诉虎嗅，过去在追求品质这件事上，良品铺子可能做了一些消费者不关心的创新和品质把控。

他举了一个例子：按照良品铺子的产品要求，每日坚果里面的核桃仁，必须是完整的二分之一颗，核桃外面的棕色表皮甚至不能有掉落。而在坚果的采购环节，良品铺子要求供应商定向采购指定规格的原料。这些“要求”带来的直接结果是：原料等级高，采购成本一直居高不下。但一些生产成本的增加，并没有直接让消费者感知到价值感。久而久之，这样的产品多了，就变成了一个“陷阱”：一方面公司有对品质追求的基因；另一方面，这种追求并没能如实传递给消费者。

“就像《创新者的窘境》那本书提到的，领导品牌性能越来越高，价格也越来越高，也逐渐偏离消费者需求。”杨银芬总结道。甚至，在杨银芬看来，之前良品铺子在传播端也没向消费者传达好产品的“高品质”，导致消费者对良品铺子的产品品质，心智认知不够，只觉得贵。

在这样的情况下，随着后疫情时代消费分层越发明显，部分消费者开始对价格更为敏感，良品铺



子面前的局面就变复杂了。一位业内人士表示：“贵，在当下这个时代，尤其在量贩零食店的映衬下，显得很不合时宜。”面对市场变化，据知情者透露，良品铺子内部对要不要降价、要不要改变经营策略，讨论、纠结过一段时间。但在这个过程中发生了一件微妙的事，或许加速了良品铺子内部的决策过程。2023年年中，一家量贩零食店在良品铺子的大本营武汉开了店。在一位业内人士看来，这件事对良品铺子的影响不小。

“杨一刀”砍出两刀

就在这次“对手把店开到家门口”事件后不久，高层开始仔细复盘公司过去的产品、渠道策略，想办法适应市场变化进行调整。

8月份开始，杨银芬密集探店，并重新理顺内外部关系，为降价以及业务调整做准备。但对于一家有着17年历史的公司而言，降价这样的关键决策显然不能仓促定制。为了给出一个合理方案，良品铺子的高管们经过了三个多月的研究，11月末确定了最终方案：复购率高的爆款，是良品铺子本轮降价的主力。

杨银芬向虎嗅坦承，自己思考的一个关键难题是：如何在利润和价格之间找到平衡点。虽然，良品铺子和量贩零食店都属于渠道品牌，并不直接承担生产环节，但从商业模式看，二者有着明显差别：量贩零食店是纯渠道模式，只要做选货的工作即可；但良品铺子是渠道加产品的逻辑，会参与到上游供应链的产品研发、生产中去。良品铺子和供应商的合作模式，决定了公司不能一味向供应商压价，更不能随意更换供应商。简言之，在降价这件事上，良品铺子要理顺的利益关系更复杂。

杨银芬也逐渐觉察到了自己的变化。他自认为，原来是个做生意大手大脚的人，之前他跟供应商做生意的思路是：“你先按照我想要的把产品做出来，价格好谈。”现在，杨银芬虽然时不时还跟供应商一起聚会，但会经常给供应商做心理按摩，让供应商适应市场变化，意识到降价的必要性。仅靠沟通是不够的，良品铺子把目光盯向供应链。为了给产

品降价争取空间，良品铺子在供应链端开始做“挤水分”动作。对外，杨银芬努力让供应商变得规范化、市场化，“比如开心果，只要是美国当年的新货，口感差异其实不大，我就会去市场比价，然后把供应链的水分挤出来”。针对一些爆款产品，良品铺子开始采用“先顾规模，后管利润”的做法。

紫皮腰果是良品铺子今年的新品爆款。这种原料型产品，通过大宗原料直采，能大量降低原料成本。良品铺子直接提供资金给供应商采购原料，供应商只赚加工费，这样一来也就有了更大的降价空间。虎嗅获悉，目前这款产品的价格，已经打到了低于市面上多数品牌。

“杨一刀”的第二刀，砍在了消费者感知不到的产品成本上。一位相关人士告诉虎嗅：“过去，消费者不像这两年一样，如此看重性价比，良品铺子的日子也比较好过，所以很多类似没有实际价值的成本，就被忽略掉了。”今年，杨银芬让内部全部站在消费者的立场上，重新理解“品质”这件事，“公司花在品质上的每一分钱，都得能被消费者感知和认可”。

过去几个月，经常有各种背景的人被请到杨银芬在良品大厦三楼的办公室内，一起探讨当下消费者是什么样的，喜欢怎样的产品、品牌表达方式。在执行层面，为了保证价格策略落地，杨银芬给团队划了一道“毛利红线”，只要产品毛利超过这条红线，就得找他亲自审批。除此之外，他还在让技术部门研发一套针对终端销售的系统，无论线上渠道还是线下门店，只要某款商品卖得太贵，系统就会阻止订单支付。

要把组织“切小”

降价，虽然是良品铺子当前阶段最重要的工作，但在杨银芬看来，仅靠价格并不能解决良品铺子真正的问题。

“产业从不成熟走向成熟都要经历价格战。”杨银芬说道。价格战的表象之下，更深层的原因是产业链上游产能过剩，短期来看，这也正是量贩零食店的红利所在。一位零食行业的资深从业者表示，

零食行业上游有大量小工厂，因为门槛低，一个人做了之后，身边亲戚朋友跟风做的很多。“需求往下走，上游直接就懵了。我们就遇到过订单被撤了，产能闲置的厂子，要亏钱给我们供货的。”

良品铺子面前的环境正在变得更加复杂：上游，产能过剩；下游，消费者开始对价格更为敏感；竞争格局上，新旧对手正在让竞争更为激烈。这意味着，良品铺子需要通过一场进化，去适应这种更复杂的环境。

有零食领域分析人士认为，降价对于良品铺子而言其实是短期的一剂猛药，从长远看良品铺子需要从公司自身产品、渠道以及组织管理调整。“它需要变得更灵活，能够针对不同消费者更快速、灵活、敏锐地响应。”该人士认为，很多大品牌为了更加灵活地适应不同需求，都在主动把产品矩阵、组织架构“切小”。杨银芬也同意这种做法，应对价格战后，组织升级将会是他调整的方向之一。

现阶段，杨银芬把精力聚焦于产品和门店两块。他希望在这两方面良品铺子能够有所创新并做得越来越“细”。



以产品为例，在杨银芬的规划中，良品铺子今后会向其他品牌学习，把产品定位、价格段拉开，还会有金字塔端的产品，同时在保证品质的基础上，也会有更平价的产品来吸引年轻人。

在线下渠道侧，近几个月，杨银芬花了大量时间实际看店，看自己品牌的门店，也看竞争对手的门店。杨银芬希望良品铺子今后在门店端做出差异化。以湖北市场为例，良品铺子的门店种类很多，包括社区店、商场店、交通枢纽店等等，过去这些店都是用一套标准，“装修、陈列和产品组合都差不多”，杨银芬说道，接下来，他会重点做店铺差异化，不同的门店，产品、装修和大小都得不一样。

比起产品、门店的创新，提升组织效率、对抗内部运作的惯性，被杨银芬视为另一个关键考验。在上任后发的全员信中，杨银芬直言不讳地谈到了内部大企业病的问题：组织臃肿、追求流程细节的规范和严谨而丧失组织活力……过去做管理的时候，杨银芬喜欢通过换人解决问题，但他现在觉得，企业是个系统，换人解决不了长期的问题，得改变系统运行的要素、流程、文化氛围等等。

内部管理方面，杨银芬目前的策略是，先统一思想，通过反复宣讲让公司上下统一思路；然后设定目标，用事实说话，结果导向。“没有特别好的方法，因为改变人是很难的，成年人只有自己痛了才会主动求变。”

目前，良品铺子内部采用的是KPI加工作任务的考核机制，杨银芬告诉虎嗅，明年在内部考核中会更强调经营主体的绩效，强化末位淘汰的力度。组织架构方面，他不准备做很大变动，不过也会尝试把组织调得更“小”。比如产品部门可能会按照品类切，把其中有机会的品类单独拿出来，形成小的产品部门，这个部门的人可以直接和渠道等部门对接，为自己的产品销量负责。

杨银芬给自己定了一个“两个半年”的目标：今年下半年，目标是先把公司从不断下滑中稳住；明年上半年，一系列调整要在经营业绩上看到成效。

“现在竞争这么激烈，我们要先知道自己去的方向，然后必须适应外部的变化，要活着去到那个方向。”杨银芬对虎嗅表示，他认为“革自己的命”是最痛的，但也只有这样才能活下去。“不走这条路，就是死路。”杨银芬意味深长地说道。

摘自微信公众号“三亿世代”



名创优品，以“开心”制胜全球

宫本



11月21日，名创优品发布了2024财年第一财季的业绩报告，数据显示，截至第一财季末，名创优品营业收入创新高为37.91亿元，同比增长36.7%。经调整后净利润6.42亿元，同比增长53.8%。其中，国内营收超24.9亿元，同比增长35%，海外营收13亿元，同比增长41%。毛利率为41.8%，同比增长6.1个百分点。

该财季营收、毛利率、净利润等多项数据均取得历史性突破，无不对外昭示着名创优品高歌猛进的势能。迈向全球化的名创优品，正加速全球布局和品牌升级，以海外市场的强劲表现和更多的市场份额，寻求新一轮增长。

“超级品牌”势能凸显

纵观2023年国内外的消费市场，虽已有了明显的复苏，但面临尚存的不确定性和风险，企业的竞争压力还在加剧中。要想突出重围，实现逆势上扬的破局，新路径的开拓便成了首要“机会点”。

在名创优品2024财年Q1的财报中，高达41.8%的毛利率和调整后的16.9%的净利润率，充分应验了公司保持高质量增长的表现。其中一大驱动因素便是今年年初名创优品启动的“全球品牌战略升级”。名创优品集团董事会主席兼首席执行官叶国富表示：“全球品牌战略升级，标志着名创优品未来将深度参与全球零售市场的竞争。”

在全球变局之下，企业要想练好“内功”，必要将重点从规模和效率，转向更多样化和有趣的维度，譬如用户心智的培养、标签的精细化等等。

过去跑马圈地的路线，已难再匹配这一深度变革的需求，唯有打造出亮眼的差异化优势，才能助推企业在新营销语境下抓住红利，抢占更高的市场份额。

值得庆幸的是，拥有头十年的沉淀，凭借强大的供应链能力、兴趣消费理念以及坚定的全球化战略，名创优品已具备了成熟的业务模式和运营能力，这也促成了其在品牌战略

升级转型的第一年，便能交出“满分”答卷，成为中国品牌出海的领跑者。

数据显示，名创优品本财季的海外业务整体收入近13亿元，在去年同期的高基数之上同比增长近41%，同时刷新了海外业务单季度销售的最高历史纪录。海外单店GMV同比增长则达27%，平均门店数增加了12%左右。

插旗全球商业高地

在名创优品加速全球布局的过程中，有一个时常被提到的概念，“全球本土化”，就是在瞄准国际市场的同时，思考如何展开运营本地化的创新，增强和用户的情感链接。

不论站在“一带一路”建设、自由贸易试验区等国家政策导向的层面，还是从盈利拓店的角度出发，参与全球竞争都已成了众多中国企业的共识，然而光有宏远的目标和野心，未必能跑通商业模式。

这也是过去数年内，部分本土玩家出海遇阻的原因所

在：步子迈出去了，运营策略却还停留在流量转化、铺货为主，忽视跟当地消费者的互动。

根据《埃森哲 2022 中国企业国际化调研》，74% 的受访企业表示缺乏全球化运营体系，58% 表示缺乏全球生态圈思维，中国本土打造的供应链能力难以向海外输出。

如果将全球化战略喻为打造“超级品牌”的机身，那对供应链能力、销售网络、人才配置等采用本地化的构建和运营方式，则成了让品牌真正起飞的“两翼”。

面对外部庞大而成熟的市场，要想撬开品牌在当地人心中的认知度，打“价格差”只是其中一环。

从门店装修风格到产品线更新，名创优品都在深入考察本地市场的基础上，将全球化和本土化进行了很好的融合，生产了大量符合消费者偏好的创意内容。

在东南亚，考虑到当地的自然气候和地形，名创优品推出了骑行小装备、防晒袖套和时尚拖鞋等热销产品，重视彩妆产品的防水性；在北美和欧洲，名创优品则根据当地的节庆和人文特色，专门设计了大 size 的节庆公仔等等。

产品本地化开发的用心，为品牌收割了大批忠实拥趸，使其快速捕捉到当地人日常消费场景中的痛点，奠定了其趣味和温度并存，充分体现“好看、好玩、好用”的品牌调性。

打破增长天花板

本土化创新，只是名创优品逆势扩张中的一个切面。针对用户的留存和黏性增加，在日常需求之上叠加“兴趣造物”的新模式，才能俘获更多消费者，保持可观的利润。

这种充满内驱力的商业模式，首先要通过合适的场景和渠道来获流，打破产品创新和市场拓展的天花板。名创优品精确地捕捉到各地不同的消费习惯和需求，因地制宜地打造城市潮流消费新地标，从广州北京路旗舰店到西安、长沙、武汉等城市形象店，接连落地的“超级门店”创新样本，在消费者心目中建立起品牌强大的印象，小店创造大业绩。

在产品的品类结构上，名创优品也进行了大幅优化调整。翻开近年来品牌的热销名录，当中不仅有“好看、好玩、好用”的潮流好物，还有一批为大众熟知的 IP 形象。背后浮现出的，恰是名创优品加码内容创意生产的坚定决心。

对消费风口的准确预判，得益于公司多年来接触年轻圈层，从而培养起来的敏锐洞察力和冒险精神。就像叶国富所说，名创优品倡导的“开心哲学”理念，在于以非常亲民的价格向全球用户提供有创意的优质产品，使人们享受开心和幸福的美好生活。尤其在当前以 95 后、00 后为主力军的消费前提下，品牌必须要提供除

了产品功能之外的情绪溢价和社交价值。

这让人想到《纽约时报》畅销书作者尼尔·埃亚尔在《上瘾》中的看法：“当今这个时代，产品销售比拼的是如何占领消费者心智。产品本身就是最好的营销。撩动了用户情感的产品，就占据了用户的心智。”

作为“兴趣消费”的抓手，IP 设计和运营本就有着极强渗透力。除了原创 IP 外，名创优品的另一个重要引擎则是 IP 联名。仅在 2022 年，名创优品便砸 1.4 亿元用于联名授权。截至去年底，名创优品已和全球超 80 个知名 IP 达成深度合作，如迪士尼、三丽鸥、宝可梦、芭比、侏罗纪等等。

据统计，兴趣消费的代表产品盲盒、公仔和香薰等在海外市场的销售占比达到 60%，而名创优品旗下的潮玩梦工厂品牌 TOP TOY，本季度营收突破 1.8 亿元，同比增长 46%，且平均单店收入同比增长 25.4%。尽管目前 TOP TOY 的贡献度整体规模尚小，但随着消费市场革新，这一阵地必将迸发出更多的生命力。

十年时间里，名创优品围绕对消费趋势的前瞻与把握，构筑了品牌战略升级、放眼全球的标杆。在未来，名创优品还将继续保持市占率和讨论度的提升。中国零售品牌的出海浪潮也将以此为范本，生长出多样而惊喜的可能性。

摘自微信公众号“盐财经”



小米，已经有 400 多家公司了

浩然



小米投资的 400 多家企业

很多对小米了解甚少的人可能以为它仅仅是个造手机的，后来又造车了。

事实上，小米已经可以称得上是个“帝国”，这个帝国究竟有多大？据不完全统计，小米已经投资了 400 多家公司。

腾讯的投资是将游戏的流量变成真金白银的股权，打造“金融帝国”；阿里的投资是弥补和壮大自己生态的外部公司，组成“商业联盟”；而小米的投资有自己的特点，主要投与自身产业生态有关的企业，可以分为两类：

一类是以小米生态链为主的战略投资，另一类是以供应链为主的产业投资。

两者有什么区别？生态链投资偏向的是产品品类，被投资企业为小米提供智能家居、生活用品、可穿戴设备和出行等多个领域的产品，小米与他们是采购与供货的关系，在小米之家以及有品商城等渠道销售。

比如，小米与九号机器人共同打造的滑板车、与华米打造的手表、青米的插线板等“小米全家桶”。

而供应链投资偏向技术投资，可以为小米手机和智能硬件提供技术及核心元器件方面的保障。

比如小米投资的晶晨半导体，就以研发多媒体智能终端应用处理器芯片为主，智能机顶盒、智能音箱等都会用到。

在战略投资上，小米在 2014 年成立的天津金米发挥了很大作用。天眼查的数据显示，天津金米

已经参与了 158 起对外投资，其中包括生产扫地机器人的石头科技、生产行李箱的润米、生产 8H 床垫的趣睡科技等。

但在这些投资中，天津金米对只有不到 3% 的企业控股达到了 25% 以上，有四成甚至不到 5%，这也是小米投资的一个普遍特点：多属于被动投资，参股不控股，给了被投资企业一定的自主权。

此外，再加上小米“本米”的投资、小米旗下天津金星等的投资，小米在战略投资方面一共投了 300 多家企业，包括小米绝大部分的物联网、AIoT 产品，其中也不乏某个细分领域的“霸主”，比如华米、云米、石头科技、九号公司。

而在产业投资上，2017 年，小米旗下的小米产投与长江基金、武汉光谷基金共同发起募集总规模为 120 亿元的小米长江产业基金，小米持股 80%，主要投资小米相关的制造业上游技术和核心元器件。

2020 年末，小米集团总裁王翔在一次演讲中提到，小米在产业投资方面已投了近 80 家企业。今年以来，小米的产业投资版图持续扩张，接连投了睿翔讯通、科韵激光、微容电子等企业。

除了小米旗下各大企业的投资，雷军在 2011 年成立的顺为资本也是小米构建生态链和产业链的重要力量。

在创办小米和顺为资本之前，创办过卓越网、带领金山软件 IPO 的雷军早已是天使投资圈内著名的投资人，虽然他曾因为 QQ 两三百万的价格太贵拒绝了马化腾，也曾经因为觉得马云满嘴跑火车像是传销的拒绝了投资淘宝，但他在投资方面依然很成功，UC、欢聚时代、拉卡拉、凡客、乐淘等项目都有他的参与，尤其是投资 UC，让他获得了 1000 倍的投资回报率。

顺为资本成立后，雷军的天使投资从个人投资转向了机构化投资，多与小米一起行动，合投超百次，顺为资本也会把投资的一些企业等同于小米生态链企业。

小米投资的 400 多家企业就像一艘艘小船，环绕在小米这艘巨舰周围，组成了一支规模庞大的舰队。

小米为何搞生态链？

众所周知，90 年代中国进入 PC 互联网时代后，BAT 成为成为掌握搜索、电商和社交的巨头，也是三大流量核心入口。2010 年 3G 网络普及拉开移动互联网大幕之后，百度掉队，阿里、腾讯把 PC 端的优势搬到移动端并飞速布局，其他对手难以望其项背，久而久之就演变成了，要么避开这两座大山，要么选择一个阵营加入，即便强悍如京东、美团，也摆脱不了这样的宿命。

小米从卖手机开始就是个另类，不同于同时代的其他新兴公司选择借助 AT 的资源与渠道优势，也不用于传统手机厂商依赖线下渠道和“机海战术”，小米刚开始时借助互联网砍掉了渠道，然后用几乎“成本价”来卖手机走量，小米手机的系统、处理器、内存等核心硬件就是对标三星、苹果等一线品牌，但售价却不足对手一半，平均单机利润仅为 2 美元，是苹果的 1/75，三星的 1/15，华为、OPPO、vivo 的 1/7。

这还怎么盈利？靠手机上的广告、预装 APP、游戏运营等互联网增值业务盈利。比如，《原神》这款手游曾在小米应用商店上架，双方的分成是 7:3，小米作为渠道就能拿走三成。

所以，虽然小米的互联网增值业务营收一直远远小于手机销售营收，但毛利润却高于手机毛利润。

小米这样独特的模式注定不能跟其他新兴公司走同样的道路，也不可能跟 AT 在移动端流量上竞争，小米不是没有挑战过。

早在 2010 年 12 月，小米就先于微信做出了新一代智能通讯工具米聊，米聊算是抢占了先机，当时雷军设想，如果腾讯用 QQ 迎战米聊，那米聊就可能赢，因为 QQ 移动端体验太重了；如果腾讯用完全相同的产品形态迎战米聊，只要它能给米聊一年的抢跑时间，米聊就有 50% 胜算。

结果，两个月后，微信上线，腾讯的综合资源是小米的一万倍，让小米“成为下一个腾讯”的希望落空。所以，小米能走的就是继续通过硬件获流，然后互联网服务获利，可如果只有手机，所获得流量还远远不够，而且面对的竞争压力太大，一不小

心就像诺基亚和摩托罗拉一样，因为手机单核业务的挫败而一落千丈。

小米只能走扩宽产业链的道路，用蹚出的“硬件+软件+互联网”模式复制100个“小小米”，把盘子做大。

雷军早年做投资人的经历让他想到了“投资+孵化”的模式，小米给一些敢打敢拼的初创公司投钱，帮小米承担试错和人才成本，同时利用自身的渠道、供应链等迅速把初创公司推向发展快车道，就是弄一堆兄弟公司，大家一起来打群架。

这样做还有个好处，就是“快”，让小米生态链迅速布局。小米2014年上27个项目，2015年28个，2016年22个……平均15天就投一家公司，到今天达到了400多家公司。

小米的生态链也渐渐从手机周边延伸到了智能硬件（电饭煲、无人机、平衡车等）和生活耗材（旅行箱、跑鞋、血压计、签字笔等）领域，有了“杂货铺”的称号。

生态链拯救过小米

小米搞生态链的作用并不止于让其在物联网方面更有想象力，可以说，生态链直接拯救过小米。

2015年，小米手机的出货量达到了6750万部，市场份额达15.4%，居中国市场第一，然而仅仅过了一年，小米的出货量就暴跌36%，市场份额也下降到了8.9%，排在了华为、OPPO和vivo后面，小米怎么了？

中国手机市场之前有两次大机遇，第一次是一二线城市的智能手机换机潮，这个机遇被小米用互联网抓住了，而第二次就是大概在2015年前后的三四线、四五线城市换机潮，这些地区的人群有个特点就是，对网购兴趣不大，很多人基本没从网上买过东西，更别提手机这样稍微贵一点的物件了。

与此同时，一二线城市的消费者也面临着消费升级，他们不再把手机当作通讯工具，开始注重线下体验。基于这样的现实，使得2016年，智能手机市场发生了渠道巨变。

数据显示，2016年，线上渠道增速大幅下降，

从2015年的43.6%降至5.6%；而线下渠道增速却从2015年的-3.5%升至17.4%，实现了大幅提升。

这样小米就尴尬了，当初把传统手机厂商的销售渠道统统砍掉，没有线下，所以吃了大亏。

而这波机遇被线下“渠道之王”OPPO和vivo接住了。尤其是OPPO，2015年时市场份额只有82%，到2016年一下子就跳到了16.8%，超过了华为。

这两个同由步步高创立的手机品牌，在过去一直深度耕耘线下渠道，特别是在互联网接受度还没有一二线城市那么高的三线及以下城市，是绝对的王者。

在线下，小米的短板暴露得太明显，扩展线下渠道变得迫在眉睫。如果小米不做线下，类似京东不做物流，公司还可以照样开展业务，但是用户体验不会很好，也触达不了“下沉市场”，这样迟早是会输的。

小米虽然也尝试过总代、批发等渠道，但都不理想，还是自营店做得最理想。

做自营店，就是重资产，盈亏平衡是绕不开的难题，而单靠主打性价比的小米手机的利润很难支撑，尤其是在一二线城市，是要看坪效的。

坪效是一个店面精细化经营的指标，指的是每坪的面积可以产出多少营业额。

说得简单些，就是你有几亩地，在给定的单位面积中，有多少的产出，产出高说明坪效好，产出低说明坪效不好。

怎么办？这时候小米生态链的作用就凸显出来了，当时上百个生态链产品，足以撑起一个数百坪的门店，让用户停留足够长的时间。

用户除了购买相对低频的产品如手机、智能电视等，还可以选购手环、充电宝、平衡车、电动牙刷、扫地机器人、无人机、双肩包等多种产品。

多种产品之间还可以互相引流。据《小米生态链战地笔记》称，生态链产品的用户中，1/3是小米手机用户，1/3是苹果手机用户，1/3是安卓系统其他手机品牌用户。起初很多用户是因为小米手机才关注生态链产品，随着生态链产品口碑的形成，很多生态链产品的用户开始关注小米手机，实现了双向引流。

这样，小米的线下渠道就立得住了。举个例子，戴森是卖吸尘器的，每个产品的利润很高，假设一家店的销售额一个月是100万元，但即使它的利润可以达到惊人的40%，但也就是这些。可是小米之家，200多平米的店，一年营收可达1.4亿元，这还是以前的数字。所以即使毛利率很低，但当销售规模特别大的时候，人员和地租这部分自然就被化解了。

如果没有生态链，小米会怎么样？

与小米同样具有互联网基因的手机品牌就是魅族，小米还没成立时，魅族M8就已经是“国产机皇”了。然而现在，魅族已经处于边缘状态，鲜有存在感。究其原因，与战略失误、管理不善都有关，然而不可忽略的是，魅族太单薄了。

众所周知，魅族手机过去引领风尚的三大法宝是设计出众、做工精致、系统体验好。

然而，多年过去，其他手机品牌也混成了老兵，手机体验上做得都大差不差，这时候比的是技术积累和亮眼的卖点，华为重新定义了拍照，OPPO重新定义了充电，一加重新定义了屏幕，小米有生态链。

技术积累需要有资金，有对供应链很强的把控能力，而这些的前提就是达到一定的规模和体量。

单薄的魅族只能死磕手机，但鲜能做出亮点，在慢慢变成血海的国产手机市场，魅族的风险变大，一步踏不稳，就可能输掉好几个段位。2015年，魅族因资金链问题而面临窘境，亏损10亿，之后掉队了。

2015年，魅族也曾试图搞过生态链，想通过一个开放的智能家居生态对接其他产品，连接一切可以连接的资源。主要分两块，一是通过一个开放平台连接第三方产品，比如海尔；二是接入自主研发的智能硬件。

这需要投入大量的人力和财力，为此，魅族还投入了阿里系怀抱，从阿里获得了6.5亿美元战略投资。

看起来合情合理，但问题在于，魅族的生态圈也是以魅族手机作为基础，只有手机有足够的出货量和影响力，这个模式才能跑得通。2015年时，魅

族手机出货量只有小米的十分之一，这就很难让生态圈激活。此外，对于海尔那样的第三方来说，魅族只是一个体量较小的合作伙伴，并没有特别的优势。所以直到现在，魅族的生态链也没什么起色。

从两家企业的对比可以看出，小米带起来了300多家生态链企业，而生态链也给小米筑起了护城河。

供应链同样关乎小米存亡

小米还投资了100多家供应链企业，这些企业主要从小米从构建技术基础的角度出发投资的。

小米生态链虽然发展到现在也面临着模式僵化、发展起来的大企业纷纷出逃等问题，但总起来说算是比较成功。与之相比，在搞硬技术的供应链上，小米只是刚刚起步，而这条“链”同样关乎小米未来的存亡。

2015年，小米手机的出货量破7000万台，在国内手机市场排名第一，生态链企业也超过了50家。

这一年，经济学家郎咸平在一档财经节目中给小米泼了一盆冷水，认为所谓的“小米模式”不可持续。

他给出的理由是，产业链包括产品研发、原料采购、仓储运输、订单处理、批发经营、终端零售等六大环节加一个制造环节，像格力就是“6+1”全产业链模式，而苹果只做“6”不做“1”，富士康只做“1”，小米则只做“5”，也就是除去产品研发和制造的其他环节，这样做的后果就是，小米手机有三个难以克服的致命伤：工艺不过关、利润率极低、侵犯知识产权。

郎咸平最后给出的建议是，小米手握海量资本，钱多好办事，如果自主研发来不及，那么赶紧收购全球优质的高技术制造企业，尤其是各个细分市场的行业前三名，把这些公司的技术积累拿来为我所用。郎咸平的观点虽然武断，但的确切中了小米一直以来的痛处。

小米创立之初，各创始人对他们要打造的手机有着清晰的定位：非苹果供应商不用、非三星的旗

舰供应商不用，而且要采用高通的芯片。

当时有人拆解了零售价在2000元左右的手机，夏普的屏幕181.83元，高通的处理器150元，闪存172元等等，加一起是1130.68元。另外还有增值税290元，专利费、关税等加一起400元。一共1530元。再去掉销售成本、人工成本、售后服务、软件开发成本，一台手机的利润仅36元，利润率仅1.8%，还不如卖衬衣利润率高。而苹果的利润率超过了50%。

国产手机厂商虽然都不掌握最核心的技术，但小米在研发上的投入却远远低于华为，甚至连OPPO、vivo都不如。此外，在苹果、三星、华为、OPPO、vivo、小米这全球手机六强里，小米也是对供应链掌控最弱的。

苹果不用说了，虽然没有“1”，但品牌价值在那，仍处于金字塔顶端，而其他四者都有自己的手机工厂，产能全部在千万级别以上，小米之前一直靠代工，直到近几年才开始建智能工厂，但也只是生产高端机，绝大多数手机的生产还是要交给代工厂，代工厂容易导致成品良品率无法保证，以及产能受限问题，比如富士康的第一大客户是苹果，而比亚迪工厂的第一大客户是华为，与两者相比，小米显然要被排在后面。

小米在高端元器件方面话语权也相对弱势，因为小米的高端机出货量最少，之前在高端机上小米的脚步一直比较缓慢，2020年虽然达到了1000万台，但也仅占小米所有手机出货量的6.8%，甚至低于OV，供应商肯定更希望自己的元器件用在高价值、更昂贵的旗舰机上。

除了手机，小米的其他智能硬件也普遍存在技术门槛不高的问题，甚至有分析认为“小米AIoT本质是智能硬件百货”。

小米显然也意识到了构建底层技术、掌握六大环节中研发与制造的重要性。在所有技术中，芯片是手机制造和智能硬件的技术制高点，掌握了这个技术就拥有了话语权，于是2014年，小米成立了全资子公司北京松果电子进行芯片研发。

可造芯并非易事，华为自研的麒麟芯片虽然成功，但早在2004年就开始研发了，比小米成立松

果电子早了整整十年。

于是，没有任何芯片研发经验的松果电子把眼光转向了“买”——以1.03亿元的价格买了联芯科技开发和持有的SDR1860平台技术。

经过了三年研发，2017年小米发布澎湃S1手机芯片，成为继苹果、三星、华为之后第四家自主制造手机芯片的手机厂商。澎湃S1是一款中端芯片，搭载在小米5G手机上，主打中低端市场。

但这次试水反响平平，此后小米在芯片研发方面就鲜有消息。直到小米十周年时，雷总表示，澎湃芯片虽然遇到了困难，但并没有放弃。

除了自主研发，小米还可以通过产业投资来夯实技术基础。而且，即便小米自研芯片出来，也是作为一种补充方案。整个供应链是个开放的体系，即便苹果和三星有强大的芯片自主研发能力，但在一些核心技术部件仍要依靠高通的技术支持，任何公司都不可能完全用自研的芯片。

据不完全统计，在小米产投的100多家企业中，有50多家是半导体企业，比肩华为的哈勃科技在芯片领域的投入力度。

芯片主要包括设计、制造和封装三大环节，小米在芯片领域的投资主要集中在设计环节。

小米投资的很多芯片设计企业都跟物联网有关，物联网是小米重点押宝的下一大趋势，与上游相关芯片企业深入合作能让小米智能硬件的科技含量提升一大步。

小米投资了科创板市值近400亿元的晶晨半导体，这家公司主要设计智能多媒体处理器芯片，小米、TCL、创维的智能电视、机顶盒就是用的晶晨芯片。在国内这个细分领域，晶晨的主要对手是华为海思。小米是晶晨的前五大主要客户之一。

小米投的乐鑫科技目前市值接近100亿元，2018、2019年的营收分别是4.75亿元、7.57亿元，成长性很强。主要设计适用于物联网的Wi-Fi MCU芯片，Wi-Fi MCU通信芯片及其模组这两大业务就占了总营收的99%。

目前世界上做Wi-Fi MCU芯片的企业可以分为两类，一类是大型传统集成电路设计厂商，如高通、德州仪器等，另一类就是乐鑫科技、南方硅谷

为代表的中小企业，乐鑫科技通过专注于这一细分领域保持了现在的地位。

在小米的投资名单中，速通半导体、恒玄科技、泰凌微电子、云英谷科技等也都可以看做是物联网芯片方面的厂商。

速通半导体主要做 Wi-Fi、蓝牙芯片，开发了新一代的 Wi-Fi 6 芯片组，Wi-Fi 6 是 5G 时代的最新 WiFi 标准，速度整整提升一倍。

恒玄科技主要做智能音频 SoC 芯片，这种芯片的下游核心产品是真无线蓝牙（TWS）耳机。2016 年苹果发布 AirPods 后，TWS 耳机就越来越火，也有很多企业随后杀入这个领域，而 TWS 耳机的核心部件就是 SoC 芯片，恒玄科技就是趁着这股风起来的。

随着苹果、三星等头部手机品牌相继取消原本随手机赠送的有线耳机，TWS 耳机的需求将会大增，目前营收超 10 亿元的恒玄电子将会更有成长性，也会给小米的 TWS 耳机提供更多技术基础。

泰凌微电子是做蓝牙芯片的，云英谷科技做 OLED 驱动芯片。

除了投资物联网相关的芯片企业，小米还投资一些芯片设计技术企业。

小米投资的芯原微电子是一家在科创板上市的芯片 IP 供应商芯原微电子，目前市值近 300 亿元。在芯片设计中，IP 就是某个设计好的模块，IP 供应商会把 IP 卖给芯片设计厂商，很多公司既是 IP 供应商，又自己开发芯片，比如这两年比较火的寒武纪。

除了芯原微电子，小米还投资了芯来科技、灿芯半导体等国内 IP 厂商，灿芯半导体的第一大股东是中芯国际。

智能硬件除了要有芯片，还需要智能制造，智能制造也是小米供应链的一块重要拼图。

小米投资的智能制造企业，涉及机器人和高端电子材料制造等领域。

小米投资的珞石科技、拓野智能、北醒光子、创鑫激光、隆深机器人等涵盖了机器人核心部件、系统集成及本体制造等领域，以营收多则几亿，少则几千万的中小企业为主。

在高端电子材料制造方面，小米投资的企业以方邦股份、墨睿科技、卢米蓝为代表。

方邦股份的主要产品及 97% 以上的营收来源是电磁屏蔽膜，这是降低电子设备中印制电路板电子干扰的一种材料，2012 年前主要由日本企业把控，方邦股份在 2012 年成功开发出具有自主知识产权的电磁屏蔽膜，填补了我国在该领域的空白。

墨睿科技是国内少有的从事化学法石墨烯导热膜研发及生产的相关企业。随着手机能耗不断提升，厂商对手机零部件散热性能的需求随之提升。2020 年 2 月份小米推出的米 10 系列手机，就利用了墨睿科技提供的散热材料。

卢米蓝做 OLED 有机发光材料研发与生产，全球显示屏向 OLED 转移的趋势已经不可逆，众多手机厂商的高端手机都已经采用 OLED 屏幕，小米发布的透明电视，也是基于 OLED 显示技术。

从以上可以看出，小米的供应链投资以初创或者成立时间较晚的中小企业为主，这些企业在国内大多是某个极为细分领域的代表企业，综合实力不算强，但成长性较强。

如果说生态链曾让小米没有跌落到谷底，那智能供应链决定的则是小米能走多远，两者都关乎小米生死。

当下，小米的重任是造车。与手机业务相比，汽车制造的复杂度更高，不仅需要通过投资和合作来构筑更庞大的产业链，还要控制汽车制造环节，这些都远超了小米之前打造生态链和供应链时的经验范围。

所以相比之前造手机时打造生态链的“快”，小米造车的进度其实有些慢，一方面体现了雷军对造车的慎重，另一方面则表明，之前没有足够的经验可供借鉴，在这种情况下，只能先到处走访考察，慢就是快。

要想把汽车打造成小米生态和产投体系中关键的一环，显然需要小米这个有 400 多家公司的“帝国”做出更大的突破。

摘自微信公众号“商隐社”



达人停播，直播带货变天

喜乐

明星、达人在直播间野蛮生长疯狂收割流量的时代，似乎已经走向终结。

肉眼可见的是，众多明星正在淡出、离开直播间。2020年，热闹的500多位明星艺人走进直播间带货，到了如今明星带货明显降温。曾经明星中的带货一姐李湘发文表示“我已退休了”；曾火热一时被称为“人型聚划算”的“刘一刀”刘涛也已经彻底停播。

同时值得注意的是，双11结束，品牌们相继发GMV战报，头部主播、达人们却极少发声。前两年，对达人来说，冲高GMV、发战报、为自己“造神”是大促期间必须做的“显眼”项目，这样能争抢到更多的流量权

重，获取平台更好的扶持以及拥有更多的品牌方谈判话语权。

如今，达人主播渐渐暗淡失色。有米云旗下有米有数显示，以抖音为例，直播带货榜Top20中，过半是新面孔。2022年双11同期在榜的如董先生、邱莹莹、金星、陈三废等头部主播，今年却并未上榜，甚至有的并未在大促期间直播。

头部主播也接连出现“翻车”风险，其热度在双11甚至超过了“低价”成为行业最热的话题。

疯狂小杨哥的徒弟“红绿灯的黄”因低俗带货上了热搜，引发网友追问，YSL不想要品牌形象了吗？

紧接着，辛巴因卖过低于

市场价的慕思床垫，而引起慕思经销商的不满和抗议；贾乃亮带货的美容仪线上比线下贵1600元被指割消费者韭菜，刘媛媛带货宣称可以去除50.76%的法令纹，被网友质疑虚假宣传……

这届双11，主播被“人人喊打”，这个行业似乎突然变得“不正确”了。

“电商平台抢人大战基本进入尾声，对达播的依赖和扶持程度明显降低。”抖查查创始人波波向小娱透露，抖音今年的更大的增量在商城，大部分商家双11在抖音商城的成交占比能达到30%。

蝉妈妈数据显示，今年双11，以抖音美妆赛道为例，品牌相比去年投放达播的占比下降



2022年					
销售方式分布			带货渠道分布		
名称	销售额	占比	名称	销售额	占比
直播	75亿~100亿	93.77%	品牌自播	10亿~25亿	22.20%
视频	2.5亿~5亿	3.70%	店播	7.5亿~10亿	10.26%
商品卡	1亿~2.5亿	2.53%	达人播	50亿~75亿	67.54%
总计	75亿~100亿	100.00%	总计	75亿~100亿	100.00%
2023年					
销售方式分布			带货渠道分布		
名称	销售额	占比	名称	销售额	占比
直播	100亿~250亿	82.77%	品牌自播	50亿~75亿	32.02%
视频	5亿~7.5亿	3.11%	店播	10亿~25亿	9.08%
商品卡	25亿~50亿	14.12%	达人播	100亿~250亿	58.90%
总计	100亿~250亿	100%	总计	100亿~250亿	100%

数据来源：蝉妈妈

10% 左右，而商品卡的销售额则从 1-2.5 亿大幅增至 25-50 亿。

冰山之下，达播未来还有持续的康庄大道可以走吗？

有人停播，有人被骂，达人主播今年怎么了？

不在双 11 做直播，主要是避免流量竞争。

在去年 8 月一场销售额高达 2.3 亿的带货直播中，彩虹夫妇坦言“成本很高”，如果没有卖到 11 亿元就会亏本。直播间里，1 元福利和福袋加上投流就花了 1000 多万。

像前两年彩虹夫妇、董先生等靠套路式带货起来的头部主播，今年在双 11 榜上已经查无此人。

而有的头部主播和网红达人则把这部分高投入，放在更高的佣金点数和更高的坑位费上，让品牌来承担。

这样畸形的财富积累让品牌越来越反感，尤其是今年京东

采销加入直播带货大战后，打出“0 坑位费”和“0 达人佣金”的口号登上热搜后，大众关注到，高额坑位费正在吞噬企业利润空间。

对坑位费上涨、直播成本高等抱怨成为主播“人人喊打”最大吐槽点。

“双 11，我就遇到了交完坑位费、承诺了销售额，最后却卖不出去几单的达人。”某即冲茶饮品牌跟小娱表示，一些野生达人或者明星主播，坑位费是同品类竞价的，有的还需要他们层层贿赂工作人员才能登上直播间，后来发现销量与咖位不符，根本卖不动。

更重要的直播生态变化是，一方面，用户对直播间的套路正在逐渐免疫，尤其董宇辉等内容型主播对不少头部带货主播形成了降维打击。

“一听强调限量仅五件，嗷嗷叫喊倒计时，造就一次次‘被抢完’假象的直播，我就直接在评论打‘别装了’。”直播

购物狂热爱好者小鹿说，虽然有了董宇辉，但董宇辉们并不多，大部分主播至今都没有专业的内容实力，只有夸张的演技，绝大多数明星直播业务能力的天花板更低。

另一方面，直播抽奖送手机、大牌包包的打法正在失效。

“这套打法吸引进来的都是羊毛党，他们不买正价品，只薅羊毛，就导致有的主播只能带动低客单的产品。”波波提到。

今年双 11，更是出现了“带货上亿元，退货率却达 100%”的主播。拥有 50 余万粉丝的财经博主“爱理财的小羊”，双 11 期间一周带货上亿元，单场累计观看破百万人次，但后台的退货率却接近 100%，不少商家因为退款率高，直接停止了和“小羊”的合作。

品牌对达播有了新“需求”

事实上，尽管外界“恶评如潮”，品牌对达人主播依然需

求旺盛。

“一些新进场商家，被不良的主播坑了之后，有不少声音在说主播带货是在割韭菜，其实比较片面，好主播需要用数据分析去挖掘，应该更加用心地找到靠谱、适合自己的带货主播。”波波说。

不管是品牌宣传、品牌内涵，还是粉丝沉淀、内容创作，达播还是能为品牌直播间持续带来生意增量，只是品牌对达播的用法改变了。

在不少品牌看来，相比小主播，反而是超头的团队更专业，做到头部的位置，已经不在乎带货一个品牌的收益多大，而是盈利能力的持久性。鲨鱼裤品牌 SINSIN 和小娱提到，双 11 和小杨哥的合作非常成功，在合作过程中，品牌可以充分沟通、提要求，也可以把控直播带货的内容。

对多数参与双 11 的达人来说，要想赚钱多、利润高，就要做“专场”，要么是自己组品操盘的大专场，比如广东夫妇的双 11 国际大牌巅峰盛典、贾乃亮的韩妆现货首战，大小品牌组合混场卖货，其中大品牌，达人补贴或让利，用来引流，小品牌则要交坑位费和佣金，且保证最低价。要么是单个品牌方的大专场，比如刘媛媛的觅光胶原炮专场、贾乃亮的珀莱雅专场等。据业内操盘手岚岚在公众号《芋芳和猫说》里形容，这类似于“天猫超品日”，标配是“品牌溯源 + 种草短视频 + 全天直播冲量”。

合作模式主要两类，第一是完全按照费比来，比如卖了多少，按照约定的点数分佣——前置需要一些定金；第二类是不保量，就是固定专场费 + 佣金方式，佣金会更低一些。

“商家、品牌比谁都清楚，到底哪些直播间是真正能帮他们赚钱的。”波波说，今年品牌选择达播，尤其是被迫卷“低价”的这个双 11，更考虑能获得利润和高净值用户的达人直播间。

一方面，品牌逐步下探增速快的中腰部主播。对于品牌来说，头部主播扮演的低频大促收割的角色，把原本积攒的人群资产做一次集中变现，也可以乘机收割品类需求人群，同时，拉高 GMV。

中腰部主播则扮演着“挣利润”的角色。“前期我们要冲 GMV，所以会关注头部和超头，之后两个星期，就会开始看中腰尾部的主播。因为他们的预售要求没那么高，我们就直接沟通的现货。”欧诗漫对接达人直播负责人表示，今年淘宝中尾部主播在大促期间的产品数量和坑位，都比日常要多得多。

另一方面，相比超头主播，品牌会逐步下探对应垂类的达人主播。他们扮演着为品牌“获取高复购客群”的角色，以抖音护肤赛道的主播骆王宇为例，直播间中的护肤品基本都是不太知名的小众国货，双 11 开播 4 小时，销售额却能破亿。背后是他凭借专业的护肤人设日常种草和推广对应属性的产品，拥有一批固定

粉丝群或者强需求人群。

淘宝数据也显示，今年双 11，垂类主播正在崛起，酒仙亮哥、阿卓酒馆、李国庆、所有女生的衣橱、馋嘴屋 King 哥都是首次破亿的达人。

“达播对不少品牌来说，仍是一条弯道超车的路径。”岚岚表示，1.0 阶段，尤其小品牌，从默默无闻到登上舞台，可能只差一场头部达人或者垂类头部达人的直播，甚至坑位费上涨、直播成本高也无所谓，只要拉高最后的 GMV。

一战成名之后，绝大部分品牌会继续把达播作为核心的营销手段和带货渠道。而到了 2.0 阶段，品牌对达人的需求已经不再是一个“销售”，还需要具备“品宣”的功能，即“种割一体”，带货达人需要帮助品牌把产品种到用户心里，成为高潜用户。

达播在“视 B 红”正当时

“盘子逐渐大了，利益相关方越来越多，开始从双边游戏发展为多边博弈。”在岚岚看来，达人直播是双边游戏，主播和品牌一拍即合就可以干，对主播来说，正好踩着平台捧主播的节点，有利润就能开播，现在不同平台方的拉扯也进来了，尤其在双 11，淘宝京东猛打“低价心智”，死盯抖快主播来进行降级、破价，把此作为自己的底线和护城河。

平台对于达播的需求进入新的阶段。从流量侧看来，岚岚

表示，抖音明年要更多回归娱乐平台的定位，对自然内容和电商内容的流量权重，很可能又有大调整，商业和内容对流量的竞争会逐步加剧。

这意味着，由兴趣电商而起的达播，升级的侧重点更多在于直播内容的可看度、娱乐性，以叫卖为主的导购型主播方式面临着残酷的流量淘汰竞争。

今年，淘宝的增量也很明显在店播。以东方甄选、遥望、交个朋友为例，他们跨平台进入淘宝都会变得更像店播，不再用单一的明星主播建立直播间的影响力，而是以机构的形式开设相应矩阵化的垂类直播间，传递机构的品牌价值和品牌理念。

在这些MCN机构看来，培养出明星主播的成本过高且概率很低；且明星主播建立影响力后一定会和品牌博弈，也会被其他品牌和MCN争夺，机构难留人，头部主播出走风险居高不下。

今年，交个朋友在抖音主推店播后，10月就在淘宝开设酒水垂类直播间，交个朋友控股副总裁、淘宝事业部总经理崔东升告诉小娱，首场试播情况的场观和销售额均达400多万，“交个朋友更像一个线上零售化公司，倾向于把店开到不同平台，用好的货品支撑，用店铺的形式辐射更多的人和流量”。

今年双11，以视频号、小红书、B站为首电商的电商新玩家，达人却是主角，他们以内容社交为切入点，强调个性化、兴趣化、专业化，锁定尚未被直播

带货收割的增量人群，让用户不为了“主播谈到低价”而买单，而是为了“主播分享好用”而买单，从而避开与其他平台的低价竞争。

小红书把达人定义为“买手”，双11前就出了章小蕙、董洁等纷纷破亿的明星买手，而在双11期间，家居买手“一颗KK”期间累计GMV也突破1亿元，同时，出现了一批破千万的买手。

同样在视频号，生长一批平台原生头部达人的同时，多位全网经营的中腰部达人在视频号快速起号之后，有的业绩已经逼近抖音、快手等同类平台。据亿邦动力统计，今年6·18，带货总榜TOP50里头有22个达人直播间占比44%，到了双11，进入该榜单的达人直播间达到32个，占比达到64%。

B站则与天猫、京东等平台合作，将站内原“会员购”入口改为“双11”入口，侧重推荐用户关注UP主的带货直播间。一方面，头部UP主“Mr迷瞪”双11家装节全渠道累计支付金额高达16.8亿，同比增速达500%，另一方面，B站今年整合UP主组团联合带货，尤其体现在家居领域，“杨六娃本娃”“种装家的盘达”等家居UP主先通过粉丝种草导流产品，最后凭借UP主“阿健和他的电器”的专业解说能力带货，其单场直播GMV达700万，ROI高达70。

在多数主播看来，在“视B红”做直播带货正是红利期，用

户对长视频、长笔记的包容性和接受度高，反馈也更加深入，连接的粘性更大，能售卖高客单产品。

但社交电商直播带货的门槛也在慢慢变高。一是内容创作。母婴达人年糕妈妈从抖音转入视频号，负责视频号短视频和直播的团队就多达20多人，一条短视频从选题、拍摄、剪辑到最后发出来，起码要两周时间。

选品是第二大门槛。在小红书，买手只分享自己满意的产品，选品战线会拉得很长，基本都处于“低频率开播”，一年仅直播过两次的章小蕙，双11前的直播进行了两个季度半的选品准备。

总体而言，在品牌看来充满着新机遇，一是大部分达人只有佣金，不收坑位费，二是达人分销出现新红利。尤其体现在视频号，今年大幅提升了流量精准度，短视频的产出比（播放量/下单量）明显上升。今年8月初，视频号正式上线达人广场，为达人和优选联盟团长搭建带货对接平台。

一些美妆品牌告诉剃主，他们双11前专门设立视频号达人BD岗位，已经吃到视频号达人分销的红利。

达播正从蛮荒走入深水区的转圜，从“拼最低价”到“拼内容”，从“人形聚划算”到“种草阵地”，适应变化的达人主播才有望获取全新的发展红利。

摘自微信公众号“娱乐资本论”

泥瓦工与『蓝领中产化』

彭睿

收入高的本质是人力匮乏

现实情况是，现在装修工人收入提高，很大一部分原因正是因为愿意做这份工作的人并不够多，满足不了市场的需求。

装修房子一般分为硬装和软装，硬装是指室内装潢中固定的、不能移动的装饰物。在装修人力市场中，大部分装修工种都属于硬装的范畴，包含拆改、水电改造、防水工程、瓦工、木工、油工这几个部分。不同的工种下又分出多个子项目。几位装修工长告诉我们，并不是所有工种都能拿到很高的收入。

比如，美缝作为技术含量较低的零工性质工作，在当下的家装市场中，消费者们更倾向于自己完成。而像砸墙这样的工作，即便是由一个工人来做，也得花几天的时间。

因此，表面上一两千的工费，平均到每天也只

有三四百元，且不能保证连续有活几千。但是，像电工、泥瓦工这样技术较高的工种，收入就会相对更高。由于泥瓦工还属于重体力工种，在装修人力市场中甚至一度出现了“用工荒”的局面。

王睿告诉我们，在西安，如果房子的建筑面积有80平方米，那么包括水、电、木、瓦、油、防水，以及人工和辅材（主材由业主提供）的半包服务，费用大概在4万元左右。其中，需要工作15天的泥瓦工能分到1万元。“手艺好的工人月入过万非常轻松。”王睿说。

王睿认为，除了通货膨胀的因素，泥瓦工越来越贵，主要是因为从业人员数量不足。泥瓦工是一个重体力工种，工人长时间搬运重物伤腰，灰尘大的工作环境伤肺，挣的工费很大程度上都是辛苦钱。

另一方面，不同于网约车司机、外卖员这类能随时入行的蓝领工作，泥瓦工需要一到两年的学徒期才能独立工作。在学徒期间，工人要跟着师傅一

起干活，工资一般只有几千块，而且大多要从力工干起，劳动强度大。对于学徒来说，由于没有专门的培训学校，能找到一个好师傅实际上非常不容易。一般情况下，学徒工找师傅都是通过亲戚、朋友的介绍，没有人脉会很难入行。而且，即便是开始学习，也要面临着最后技术不过关、不能成材的风险。

在这种情况下，泥瓦工对于年轻人的吸引力比起其他蓝领工作略有不足。在当下的市场上，大部分工人的年龄都在40—55岁左右。他们大多数经验丰富，在市场中积累起了良好的口碑，不愁没生意。

业内人士分析，随着中老年工人逐渐退出市场，技术类工种的人工费将越来越贵，将来很可能形成“一匠难求”的情况。虽然近几年房地产行业不景气，但是装修业却在产生新的需求。根据土巴兔装修平台发布的研究报告，近年来90、95后逐渐成为家装消费的主力军，他们更愿意在生活品质上投入预算。越来越多的人愿意花钱给租来的房装修。

疫情虽然冲击了家装市场，但是居家办公却使人们对居住空间有了新的需求。

贝壳研究院发布的《2022家装消费趋势调查报告》显示，调查中有一半的受访者在过去两年里有翻新、改造房屋局部空间的经验。

此外，有32.3%的受访者在家中开辟了健身区域，这是疫情催生的最明显的家居装修变化。

土巴兔平台公布的数据也印证了这一点，2022年宅家“云健身”的火热使客厅成为最受用户关注的装修空间。2023年前三季度，局改与微装的项目需求数同比上升181%和193%。房子虽然卖不出去，但是“存量翻新”仍有市场。

高收入背后的职业困境

为什么高收入仍然吸引不到足够的人来做装修工人呢？原本从事通讯行业的毛毛，在转行做泥瓦工三个月后又依然做回了老本行。毛毛的经历反映了装修工人的职业困境。

毛毛曾经的工作与4G、5G相关，主要负责通讯设备安装和同轴电缆布防。近两年行业内的工程

量变少，工程费也降低了，再加上疫情的干扰，毛毛三年没挣到什么钱。一次偶然的机会，在亲戚的介绍下，毛毛和一位师傅学了一段时间贴瓷砖，又打听到这行一个月能收入过万，迫于房贷的压力，毛毛开始接贴瓷砖的活儿。但是，贴瓷砖并不像毛毛想的那样轻松。毛毛告诉笔者，他退行最重要的原因就是“累”。“在工地上一天要在地面上跪十个小时，腰和膝盖都疼。即便以前安装的设备也有五六十斤，一盘线也有一百斤，但是都没有干瓦工这样难受。”二十多岁、自以为腰还不错的毛毛，在干了没几天后就觉得自己要患上腰椎间盘突出。

除了累，这一职业的劳动保障也不完善。一位具有二十年泥瓦工经验的李师傅曾在切割瓷砖时割伤了手，由于没有公司，住院费用都要李师傅自己承担。在成都工作的范工长也告诉笔者，她手下的工人会自己买保险，但是也不舍得买太贵的，大多数情况下他们还是依赖自己的安全意识和工作经验保护自己。除了肉体上的痛苦，入行仅仅三个月，毛毛就碰到了拖欠工钱的事情。这笔钱直到他退行四个多月后才到手。据笔者了解，装修工人被拖欠薪资是一个很常见的现象，常见的原因是业主认为施工效果没有达到自己的预期。由于工人与业主之间一般是口头协议，没有文字凭据，因此工人维权也存在困难。个别比较激进的工人会用去业主家堵门、砸坏地砖等方法要钱，但是大多数工人还是只能请求业主看在自己辛苦了这么多天的份上，把钱结了。

“蓝领中产”要浮出水面了吗？

近年来，由于就业困难的社会状况，以及某些蓝领行业收入较高的原因，拥有较高学历的人们也开始考虑进入蓝领行业。

以外卖员为例，根据看准网公布的最新数据，外卖员在全国的平均月收入为7176元，中位数为7569元。美团研究院公布的数据则显示，外卖员中拥有大学文凭的骑手比例高达15%。装修人力费用的上涨，是否预示着中国正在变得像发达国家一样，

蓝领工人也能实现较高的收入？

对此，一位经营装修公司的老板表示：“实际上，人工费的上涨幅度没有建材价格的上涨幅度大，与国外的蓝领收入水平也无法相比，大家只是吃惯了过去的人口红利。”的确，尽管当前我国的泥瓦工年薪可能达到20万元，但与国外蓝领工人的收入相比仍存在一定差距。

据英国媒体报道，英国建筑公司Hodgkinson Builders雇佣的资深砌砖工年薪为12.5万英镑（约112万元人民币），而初级砌砖工一年的收入约为5万英镑（约45万元人民币）。此外，在发达国家，蓝领工人的高收入与白领工作者形成了一种对照。

英国学生雇主研究所的数据显示，英国毕业生的平均年薪为3.3万英镑，其中起薪最高的计算机行业为4.3万英镑，但仍低于当地初级砌砖工的年薪。德国的装修工人月薪可能不及白领工作者，但在扣除税收后与当地白领的月收入几乎相当。

视频博主“在他乡北美访谈”采访过一位毕业于中国人民大学却移民到加拿大做装修工人的华人，据他介绍，高中毕业后经过学徒期培训的蓝领工人起薪要比刚从学校毕业的白领高，而像水管工、电工考取了执照后，时薪则能达到100—180加元（约为520—930元人民币）。由于白领细分职业较多，不能一概而论，但是一位幼儿园老师的时薪大概在25加元上下。

虽然一些国家的蓝领工人年收入对我国同类工人来说仍然遥不可及，但装修人力成本上涨的原因在逻辑上与发达国家相似。蓝领工人的短缺现象是由于体力劳动工作辛苦，而发达国家的人口相对较少所导致的，最终形成了蓝领工人供应不足的局面。

以英国为例，今年3月，包括泥瓦工在内的五个建筑行业的工种被英国政府列入短缺职业名单。

在教育培训上，德国采用了“双元制”职业教育模式，即大学和企业共同培养职业技术人才，毕业生可获得学士学位，还可以继续攻读硕士，促使学生们在毕业后成为当地稀缺技能劳动力，这一模式目前也被西班牙采用。

在这些条件的共同作用下，发达国家的蓝领工人成为了既有尊严又具备收入保障的职业。

此外，虽然近年来我国一直在推动蓝领中产化，但是一直以来的城乡二元户籍制度却阻碍了这一发展进程。

以装修工人为例，他们依靠同乡的互相扶持从农村来到城市打拼，在辛苦的工作中可能赚到不低的收入，但是由于没办法在城市里落户，在孩子上学、看病的问题上也会受到歧视，享受不了城市中便利的条件。

近年来，各省也一直在推动落实放宽落户限制的政策。

今年8月，公安部又再次发布文件明确了要落实“促进有能力在城镇稳定就业和生活的农业转移人口举家进城落户”的举措。

但是，不同的城市落户限制有大有小。范工长告诉笔者，在她手下年纪比较大的工人，他们的孩子可能过去就是留守儿童。不过现在在成都落户并不难，只要在当地购房基本就可以安家落户。因此，为了留在成都继续发展或是给孩子创造更好的教育条件，范工长手下的许多工人都在成都买了房子，只不过房子的地理位置可能比较偏僻。但是像北京、上海这样的城市落户却非常困难，子女虽然可以暂时跟着父母一起留在城市，但是到了高考的年纪却不得不回到老家。

对此，中国人民大学经济学院的关权教授在媒体上发表了自己的看法：“打通二元城乡结构当然是一个长期任务，但是我们的步子还是走得很慢。”他认为，目前取消落户限制的城市基本以常住人口在300万以下及300万到500万为主，这些城市规模较小，相对来说发展潜力较低，较少的收入对于外来务工人员来说吸引力也不大。

关权教授还表示，在放开落户限制这一问题上，政府也有一定的难处，比如放开落户可能导致大批的农村人走向城市，但城市的医疗、教育以及相关福利部门的资源供应却跟不上。

关权教授建议，中等城市到大城市应该多发展产业以吸纳就业者，好过让超大城市（常住人口1000万以上）一下子吸收很多外来人口，从而造成资源短缺。

摘自微信公众号“半熟财经”

批量复制爆款短剧

王璐



频繁曝出“造富神话”、被贴上“2023 年最盈利赛道”标签的短剧，正遭遇监管风暴。

近期，被传 24 小时充值破 2000 万的《黑莲花上位手册》在上线几天后被下架。微信、抖音、快手等平台相继发布打击违规短剧的公告，并在一周内下架数万部作品。

短剧主打时间短、剧情抓马、反转密集，由于能迅速调动观众情绪、引导观众付费，诞生了不少“以小博大”的案例，行业也开始野蛮生长。

“短剧就像当年的网大一样，爆发后必定迎来规范化管理。”制片人、导演李韵铭表示。

监管之下，一些从业者改变了节奏。编剧随欢表示，因题材原因，一些原本定了的剧本，销售和拍摄都被暂停。

不过，此刻仍有大量从业者在试图做出下一个爆款。“定焦”询问了西安、河南、广州、北京等不同地区的制作方，以及几位平台方从业者，大家均表示，短剧有所降温，但依旧热闹。观众对短剧欲罢不能，还在拼命充钱。

和长剧不同的是，多位业内人士认为，从题材到剧情、从画面到剪辑、从台词到剧名，短剧有着一套完整的爆款公式，且屡试不爽。

甚至有制片人告诉“定焦”，他接到过一份平台方的制作需求，对方出剧本，他们负责拍摄，而这个剧本此前已经上线了三版，到他们手里，拍的是第四遍。令他诧异的是，前几个版本，除演员有变化外，剧情台词几乎原封未动，连角色名字都没有变，但播出效果都不错，成功回本。

爆款短剧到底是怎样精心设计、一步步掏空观众钱包的？看完这篇文章，下次你在充钱之前，或许可以冷静一点。

爆款三原则：画面刺激、剧情无脑、节奏爽快

拆解爆款短剧套路前，先明确爆款短剧的标准。

由于各大平台并未公开过每部短剧的收益，“定焦”结合各大平台榜单和编剧、编辑、制片等环节从业者的观点，得到的较为一致的意见是，根据投流数据（短剧很重视投流，即由短剧平台在抖音、快手、百度、腾讯等多个渠道投放信息流广告）+业内口碑，可以细分为三个梯队：热剧、爆款和现象级作品。

短剧责编来年表示，先看数据，一部剧投流总消耗在800万-1000万，可直接判定为热剧，2000万-3000万是爆款，至于现象级作品，得加上破圈度进行衡量，比如《无双》让很多人认识到了这一品类，肯定是现象级短剧。

纵观市面上的短剧，大家公认的现象级作品数量不多，男频向（主要受众是男性）代表作有《无双》，女频向（主要受众是女性）为《皇后娘娘来打工》。

但爆款数量不少，据来年估算，每个月都能有两到三部，例如《化龙》《当替身我月薪百万》等。综合多位从业者的说法，创作一部爆款短剧，三大原则必不可少：画面刺激、剧情无脑、节奏爽快。

在画面上，无论任何题材，吻戏、擦边床戏都必不可少，且出现频次不低，有的作品甚至每集都会涉及。很多短剧为了吸引用户，会在第一集和投流片段中，先放出这类画面。

通过近期被下架的短剧名字《娇妻XXXXX虐了》《萧总XXXXX吻戏》等，大家也可以自行脑

补一下。

一位从业者告诉“定焦”，很多短剧都游走在红线边缘，本次受到监管后，制作方会在画面上收敛很多。

在剧情上，短剧需要做到足够简单直接，最好一句话就能说清整个故事，每句台词最好控制在十个字以内。

这对于一些写惯了长剧的编剧来说并不容易，一位短剧编辑告诉“定焦”，在和编剧沟通时，他们经常发现剧本太“复杂”，每次都得让编剧修改三四遍。

在节奏上，除了要节奏要快、反转要密之外，还要格外重视第一集和前十集。

以第一集为例，在2-3分钟的时间内，编剧要完成引出男女主角，讲清楚两人身份、过往经历等内容。在讲述时，不能平铺直叙，要带矛盾介绍。“矛盾性、冲突性、画面冲击感、节奏密度，第一集里这些元素缺一不可。”资深编剧玩子告诉“定焦”。

紧接着，至少2-3集要出现一个反转。例如，上一秒女主打开门撞见床上有人，以为老公出轨，下一秒发现竟然是自己走错了家门。编剧随欢对自己的要求是，每集都要有卡点意识，能吸引观众持续点开下一集付费观看，所以，每一集她都都会把故事铺垫好，制造悬念或者紧张感。

短剧还要遵循“前十集定律”。原因很简单，短剧的盈利模式主要是靠用户付费，第十集是第一个付费点。

这十集里的内容大有乾坤。大致思路为，1-4集交代清楚该剧的世界观、主要人物相关内容和该剧重点剧情；5-8集进一步推进剧情发展，同时把用户情绪拉到极致；9-10集卡点留钩子，勾起用户付费意愿。总之，让观众让在追剧过程中，没有一丝喘气机会。

把情绪拉满也有技巧。一个比较好用的方法是，在交代男女主身份、经历时，遵循前后反差越大越好的原则，比如开头描述主角形象，尽可能地突出“惨”“低”。

编辑碎银几两以她修改过的一个剧本举例。在描述女主出身卑微时，原本作者写的是，一个从乡

下来的女孩，穿得破破烂烂地站在别墅门口。她将“破破烂烂”展开了更为细致的描写，塑造成了一个背着蛇皮袋衣服打着补丁，但是干净整洁的乡下女孩，局促地站在别墅门口。

“这样既交代了女主的处境，也写出了其性格，与豪华别墅的反差和女主后面的形象也形成了对比。”碎银几两表示。

两大套路题材：男频战神，女频复仇

梳理清短剧的大致思路后，“定焦”和几位业内人士，进一步拆解了两大爆款题材的打造公式。

目前短剧题材很多，涉及战神、赘婿、甜宠、复仇、虐恋等十几种。玩子告诉“定焦”，男频中，战神题材从开年火到了现在，属于男性向短剧中产生爆款最多的类型，代表作品为《无双》。

女频中，虐恋、复仇、甜宠题材数量占比较多。不过甜宠主要情节为撒糖，不容易写出起伏，圈内更偏爱矛盾冲突的复仇类，《腹黑女佣》就是这一题材。

那么，这两类题材是如何拿捏观众的？先看男频类。

战神题材大多讲的是，本为一方霸主的男主，伪装成小人物，在不断暴露身份的过程中，啪啪打脸反派的故事。

玩子最擅长这类题材，她告诉“定焦”，战神题材的秘诀是爽感，“男主扮猪吃老虎，配角不停打脸，从而制造男主不断逆袭的效果，而站在上帝视角的观众，能收获一种螺旋式上升的爽感”。

玩子表示，只要把这个大框架掌握好，剧本基本不会出问题。对于中间的剧情，编剧可以随意发挥。她透露，制造爽感也有套路，主要通过新人物和反派人物。

“让每集出现的新角色对男主俯首称臣，并用较为夸张的动作，比如下跪，以彰显男主的位高权重。”她说。至于反派，则要让其有“智障逻辑”。“每当男主显露大boss身份时，反派始终持怀疑态度，要么以为男主收买了对方在做戏，要么以为是靠女人上位。反正，即便所有证据摆在面前，反派就是

不相信。”不过，玩子也表示，反派智障是早期一种常规套路写法，现在剧本越发精良，也会给反派增加人物厚度，反派越厉害，能打压反派的男主也更有魅力。

来年提到，短剧设计剧情时并不是一味骂街、羞辱，比如可以融入一些增加情绪的核心元素，类似中西差异、反派崇洋媚外等等，或者在剧情中融入一些近期社会热点，这些小方法都可以增强用户追剧情绪。

但有时候，编剧在写战神类题材时会出现一些原则性错误。比如为了制造冲突，让男主被打、下跪。“主角都是战神了，是剧中权力最高的人，怎么能被打呢？这是把框架写崩了。”来年表示。

再看女频类。

复仇题材基本讲的是，豪门千金在遭遇反派迫害落难后，开启复仇剧本一路绝杀的故事。

最擅长这类题材的随欢表示，复仇题材的核心是情感。这要求编剧前期尽可能渲染女主的悲惨经历，人设越悲情，越能带动观众情绪。

比如《腹黑女佣》里，女主遭遇童年创伤，目睹父亲摔下楼。另外，女主出生带有生理缺陷，也是比较常用的套路。

男频战神中的反派是不相信一切的“智障逻辑”，女频复仇类的反派遵循的是“找事逻辑”，她的主要任务是不断给女主制造麻烦，要足够“坏”。

“复仇剧中的反派，就是要会找事儿。女主干什么，反派第一时间阻止。编剧不用太注重反派行为的逻辑性，而是利用角色和观众的信息差，让他给主角增加阻碍。”随欢表示。

可能有观众认为反派的“智障”和“找事”并不合常理，但玩子告诉“定焦”，写短剧不用太在乎逻辑，不用思考每个人物动机，只要他的行为举止和台词能带出矛盾冲突，就能写下去，遵循冲突性>逻辑性、情绪性>故事性的写法。

另外，无论男频战神还是女频复仇，都要注意10集、30集、60集这些付费点，剧本需要留足钩子。

留钩子的方式大同小异，即通过各种方法设置悬念。剧情走向上，主角计谋是否被戳穿、主角身份是否将曝光等，都是比较常见的钩子。也可以是

情感上的，比如配角已经动手了，这巴掌是否会煽到女主脸上。

如果以上套路翻来覆去用了好几遍，还可以加入新人物卖关子。

随欢表示，这些设置悬念的方式屡试不爽。追过两三部短剧后，观众便会发现这些套路，而这些钩子后牵扯出的剧情往往是，男女主安然无恙，继续开挂。

想要更爆：台词、剪辑、剧名都有门道

台词和剪辑，也是构成爆款短剧的两块重要内容。

短剧台词要做到两点，一合格，二简练。

合格指的是符合时代标准，不能超前。比如清代官职在唐朝出现，这样的低级错误是不被允许的。

简练则为“用最少的字让人物打脸”。简言之，台词要大白话，不加一丁点修饰语。玩子开始很不适应，“比如，一家上市公司的总裁，接受过国内外优质教育，却在公开场合说‘这个女人我真讨厌’，我觉得这很粗鄙”。但后来，她发现用户根本不在意这个角色的身份。

这也是从网文、长剧转行来短剧的编剧经常遇到的问题，台词摆脱不了文学性。“不要太文艺，一定要言简意赅。”用李韵铭的话说就是，“角色用最简单的台词攻击对方，用最简单的手段打脸对方。”

一位制片人以自己拿到的两个剧本举例。一个是平台大制作，拍摄团队用的是长剧豪华班底，但编剧想要的东西太多，前十集一直在堆人物，台词也很长，“围读剧本时，我们读到第六集都犯困了”。而另一部，资金投入不大，剧本短小精悍，台词十分精炼，一看编剧就很懂短剧套路。最终前者哑火，后者播出即爆。

总之，从剧情到台词，方方面面，短剧都要将“短”贯彻下去。

而剪辑作为成片的最后一道关卡，被短剧圈称为一个能化腐朽为神奇的工种。目前爆款短剧制作

方之一的西安丰行文化，也以剪辑功力高闻名。

剪辑的功力主要体现在气口和配乐上。一位高水平的剪辑，能掌控剧集的每个付费点，不仅能将悬疑点剪辑出来，通过配音加深剧情冲突，挑动用户追剧情绪，甚至还能将每个画面、每集衔接做到严丝合缝，不留一秒多余镜头，从而让手机前的用户忍不住付费。

李韵铭有着亲身经历，有一次他在审片时发现，有部片子虽然是自己拍摄，后期却不像出自自家公司，节奏更好。身边的工作人员告诉他，这是一家比较出名的制作公司剪的。“不同的剪辑，能制作出两部剧的效果。”他表示。

演员和服化道以及剧名，对一部短剧是否能爆也有一定的助力。

玩子表示，《无双》的故事框架遵循的还是战神类的套路——不停地逆袭，它能破圈的一大关键是男主白方文演得好，而这位演员主演的《化龙》《北王刀》等短剧，从投流数据来看，也能称为爆款。

在剧名上，《X总，我又____》《离婚/闪婚后，____》《重生之____》，以及“首富”、“极品”等直白且土味的词，屡次出现。

一位从业者表示，这并非平台要求，而是编剧的主动为之。“他们或是直接将网文小说原名照搬过来，或是模仿爆款短剧剧名。前者的好处是省事，后者则能蹭爆款作品的热度。”“像剧情、台词一样，短剧剧名也不能太文艺，不过也不能太土，比如主角不能姓王，像《王总，____》这种常见姓氏做剧名是很少见的，喜感太强。”李韵铭表示。

通过以上拆解，不难发现，爆款短剧背后有着一套可以复制的公式。不止一位从业者认为，目前大部分短剧还处于追求流量和收益的阶段，没有达到像长剧一样要追求创新的高度，因此会出现套路、雷同的情况。

只是，当用户刷够了、疲倦了，还会迫不及待地买单吗？

摘自微信公众号“定焦”

富豪的私人飞机，凉了！

谢泽锋



往事：财富崛起时代的一个印记

围绕私人飞机的轶闻趣事，经常成为“吃瓜群众”热议的焦点。2017年，万达集团少公子王思聪发了一条朋友圈：“带可可小公主回北京避避雨。”

周鸿祎“颇不识趣”地留言问：“坐飞机让带狗么？”

王思聪回答“让”，当周鸿祎还以为购买儿童票时，王思聪说：“不知道，我是私人飞机。”当年身家200亿的周鸿祎直接陷入沉默。

而就在前一年，他的父亲王健林在接受鲁豫采访时，在私人飞机上打起了斗地主，连带那句一个亿“小目标”，都成为全民热议的流行话题。

据悉，王氏家族拥有两架公务机，一架湾流G550和一架达索猎鹰7X，前者是富豪们钟爱的座驾，后者是达索的旗舰机型，彼时售价都超过3亿元。

如果说王公子是为了炫富，马首富则是为了节省时间。2013年，马云受邀前往黑龙江亚布力参

加企业家论坛。如果他乘坐民航班机，从杭州到哈尔滨再乘车到亚布力要花费6个多小时。他的好友郭广昌慷慨地借出自己的达索猎鹰7X，马云不到4个小时就赶到了论坛会场。回杭后，尝到甜头的马云立即掏出5000万美元，买了架湾流G550。

而改革开放后，中国第一个拥有私人飞机的是远大创始人张跃。

早在1988年，张跃兄弟靠3万元起家，以无压热水锅炉和燃气驱动的“非电空调”创造多个行业第一。到1997年，远大销售额达到20亿元，利润4-5亿元。张跃所代表的是中国财富炸裂时代的“老钱”。一年后，他豪掷1200万美元购进一架“奖状EXCEL”喷气公务机，以及一架“贝尔427”直升机。同一年，张跃还考取了中国第一个直升机私人驾照。据说，巅峰时张跃麾下共计7架私人飞机，而那时绝大多数中国人的交通工具是自行车。

富豪圈中最能将私人飞机玩出“土豪范儿”的要属爱好大场面的许家印，他旗下共有空客A319、

湾流 G550 和湾流 G650 三架私人飞机。G650 是 G550 的升级版，价格要比后者贵一个亿。而空客 A319 原是民航客机，能乘坐 120 多人，宽度两倍于传统私人飞机。

经过许老板的一番改造，这些飞机内部极尽奢靡——清一色的宽大真皮座椅，配有餐厅餐桌，两个独立休息室并设有床铺，主人房还有独立卫生间和浴室，这是许家印的私人专属空间。

为彰显自己的豪气，许老板还不忘在机身喷上“恒大 EVERGRANDE”的字样，让全世界领略恒大雄风。当然这架飞机还有别的用途，2011 年 8 月，为了赶上与皇马的友谊赛，许老板安排专机，把打完比赛的李章洙和 11 名主力球员连夜接回广州。

此后，里皮、斯科拉里上任以及亚冠比赛，许家印的专机频频出境，赚足了眼球。

这样干过的还有曾拥有苏宁、国米两大足球俱乐部的张近东、天津权健的束昱辉等。

不论外界如何议论指摘，但私人飞机带来的爆棚的“虚荣心”，让它的主人变成全社会瞩目的焦点，富豪们无不心驰神往。毕竟，这是财富繁荣时代的一个印记。

魔咒：更像是一块烫手山芋

走过财富急速膨胀的镀金年代，私人飞机带来的荣耀，变成达摩克利斯之剑式的魔咒。

经历三年疫情，加上地产、互联网等行业遭遇严监管，整体来看，富豪们的财富大幅缩水。胡润公布的《2023 全球富豪榜》，是近年来洗牌最剧烈的一次，其中 445 个富豪落选，中国落榜人数最多，达到 229 人，占比超过一半。“受灾”最严重的要属房地产、家居等相关产业，面对如大山一般的巨量负债，地产大佬们开始甩卖私人飞机还债。

许家印在 2021 年 10 月卖掉了手里的两架湾流，赶在宽限期倒计时结束前，还了两笔美元债。最后摆上货架的，就是那架“豪出天际”的 A319。

10 月 13 日，有消息称，“宇宙第一房企”碧桂园的掌门人杨国强计划卖掉两架私人飞机，其中一架已经成交，另一架待售。

2016 年，杨国强以“提高工作效率”为由，以 2.8 亿元和 1.2 亿元竞得空客 A318 和湾流 G550 两架飞机。那是碧桂园最风光的时候。而如今，小时候没有鞋穿的杨国强，老了也没了私人飞机。

如今，私人飞机不再是高贵身份的象征，更像是一块烫手山芋。

私人飞机不仅价格极为昂贵，运营、维护费用更是不菲，买得起也很难养得起。购进一架飞机之后，企业家们没有运营权和管理权，需要交由专业的托管公司负责。

以湾流 G550 为例，一年的托管费为 500 万元，维修费用一年 2000 万元，维护修理费高达 3300 万元 / 年（约飞机价格的 10%），在国内机场停一晚需要缴费 1-2 万元，国际航班 2 万元 / 晚。此外，还要给机组人员支付薪酬，一名机长的工资约 2500-3000 元 / 小时，副机长 1500-2000 元 / 小时。如果按照一年飞行 300 小时计算，每年的既定成本就高达几千万。所以，近五年来，国内商务飞机展览门可罗雀，私人飞机的价格一再被“打骨折”，而即便如此也很难卖出去。

如今神秘的魔咒反复应验，而越是高调炫富，结局就越是悲凉。

地产界里的奥园、苏宁、中弘、银泰的飞机都卖了，泛海的卢志强两年内先后出手三架湾流。万达公子哥的达索猎鹰掉价不少，今年初才飞去了美国。创办 P2P 平台团贷网的 85 后唐军，也曾拥有两架私人飞机，如今他已身陷囹圄，等待他的是 20 年的牢狱之灾。就连第一位购买私人飞机的张跃，已经很久不再乘坐公务机，远大也像一位过气的明星，风光不再。

最令人唏嘘的要属南京。

2017 年时金陵城里三位富豪拥有私人飞机，分别是雨润系祝义财、苏宁张近东、三胞袁亚非，如今全都分崩离析，巨债压顶。还有两位被胡润遗漏的南京机主，分别是丰盛控股季昌群、金盛集团王华，前者深陷债务危机，股价跌到了 0.015 港元，后者则因为涉嫌猥亵私人飞机上的韩国女乘务员，被韩国永久禁止入境。如今，两人都已销声匿迹。

曾经耀眼夺目的私人飞机，纷纷进入司法拍卖

的程序。

甘肃前首富阚文彬爆雷，原本属于他的湾流 G550、湾流 G450 最终以 1.23 亿元的超低价被拍卖。但与之相对应的，宗庆后、任正非、雷军等这些大佬只坐经济舱。任正非还曾经表示，华为只有技术人才才能坐头等舱，没技术的靠边站，“包含我”。

败走：“从哪里来到哪里去”的轮回

公务机市场于 1995 年在中国萌发，2008 年之后随着经济的快速发展，进入真正的高增长阶段。

当下，随着富豪身价大幅缩水，以及全社会倡导勤俭节约，公务机市场经历了一轮过山车的轮回。首都机场早在 2008 年就建立了公务机候机楼，但在 2009 年，有数据显示，当时的中国只有 30 来架私人飞机，而且大部分是航空公司的。到了 2010 年，这个市场逐渐向高空起飞。曾在雷神、庞巴迪任职的廖学锋，创办了中国公务机航空集团，专注于把全世界的旗舰机卖给超级富豪和明星大腕们。

2017 年，胡润的报告表示：“按企业家购买能力来讲，中国公务机市场应该有 1900 架的规模，而现在只有 400 多架，还有 1500 架的差距。”

一年后的 2018 年，中国老板拥有的私人飞机数量就上升到 600 架。那段时间是中国公务机的黄金年代，湾流、达索、庞巴迪纷纷进入中国市场，在北京国贸三期、银泰大厦等顶级写字楼设立办公室。

市场的繁荣，也催生出金融租赁、航空公司租售等新的生意。民生金融租赁应该是最早进入这一领域的金融机构。

据说，当年民生董事长董文标邀请王健林、史玉柱、卢志强、张近东等人一起去内蒙吃烤全羊，席间顺带卖起了飞机：你们一人一架吧。后来，他还对媒体公开表示：“有房有车那不叫高端客户，有私人飞机的才是高端客户，我让史玉柱、马云等坐上私人飞机，这东西‘上去了就下不来了’。”

航空公司中最早打起公务机主意的应该是海航的陈峰，早在 1994 年，他就创建了金鹿公务。和许家印一样，陈峰重新定义了什么叫“豪华”。

2016 年，当一架由“梦想客机”波音 787 改造的公务机降落海南后，全球最豪华私人飞机的讨论便可以结束了。这架飞机价格高达 3.25 亿美金（23 亿元），光改装费就高达 1 亿美金，原本可以搭载 300 人，改造后仅乘坐 20 人，超五星酒店的装修，双人洗漱设备，内部面积有 220 平米，相当于一个五室三厅大平层，超宽大床……

据说，它曾是陈峰和集团高端客户的专属座驾。而如今，海航集团原来的超级富豪们纷纷落马，海航加入方大集团后，厉行节俭，倡导艰苦奋斗，向廉价航空转型。时隔五年，中国公务机市场经历了“从哪里来回哪里去”的轮回。

廖学锋表示，最高峰时，大中华区有 600 多架私人飞机，今年上半年中国内地私人飞机仍在净流出，只剩不到 185 架。与此同时，湾流、庞巴迪都已经撤出了中国。

写在最后

从底层奋斗“揭竿而起”，要的不过是扬名立万后的万众瞩目。

拥有自己的私人飞机，穿着锦衣华服，走下私人舷梯的刹那，万人敬仰，鲜花簇拥，这一幕不仅是富豪们的心醉神驰，也是每个普通人梦寐以求的场景。但正应了那句话——中国没有“老钱”，更多的是“easy money, easy go”。

私人飞机从辉煌到败走中国，背后是一个时代的崩塌。诚然，我们不能将企业家的失败归咎于某个物件，但作为财富和身份最为极端的物化象征，私人飞机在中国走向衰败不是偶然，也不是简单的水土不服。

公务机的繁荣源于 2018 年前后中国经济的疯狂，也源于富豪们前所未有膨胀起来的野心与荣虚心。但当下当所有一切都沉淀下来，一个让所有穷人、富人都能意识到的问题便出现了：真的有人需要私人飞机吗？

摘自微信公众号“巨潮 WAVE”

香港人买爆深圳山姆

吴文武

香港人买爆深圳山姆、买爆深圳的背后，是一个双向消费的多赢时代来了。

香港人买爆深圳山姆

“上周末去了趟福田山姆，人山人海，很多香港人逛山姆，买的大包小包……山姆本来车位就不够，香港人来购物，车位就更紧张了……”这是家住深圳福田香蜜湖片区的李超（化名）告诉《新品略财经》，他上周末去逛山姆时实地看到的场景。

最近，越来越多的香港人涌进深圳山姆购物，这样的场景让李超这样的山姆忠实粉很震撼。

深港自今年1月份恢复通关后，过境到深圳游玩的香港人持续增加。

《新品略财经》记得，年初刚通关时，当时有媒体报道称，有一位香港人过深圳来，只是为了吃一顿宵夜。香港人通关到深圳购物，不是什么新鲜事儿，最近“香港人挤爆深圳超市”话题被媒体报道后登上热搜。据相关数据，在刚刚过去的10月，同期入境深圳的香港游客已经超过600万人次，较暑期月份均人次狂长了150万。

有媒体初步估算，香港民众仅在10月北上消

费额可高达36亿港元，可见其消费力很惊人。另据香港01网站报道，在靠近港口的深圳福田山姆、皇庭盒马红和永辉超市，处处可见香港人的踪影，他们一般背着双肩包，手推塞满食品的购物车。

山姆销量暴增的收纳拖车，也就是港人口中的“战车”，更是取代港式粤语，成为港人更具辨识度的标志。

在深圳山姆盒马成为热门目的地后，巴士公司还特设了往返于香港至山姆的巴士路线，上下车地点遍布全港。从前几个月香港人从深圳反向代购奶茶，到最近香港人涌进深圳，买爆山姆，买爆深圳，热度持续走高。

从一个购物天堂到另一个购物天堂

香港被称为购物天堂，如果时间回到十年前，那时候的香港是内地人的购物天堂，很多人去香港就是为了购物。无论是昂贵的奢侈品、高档化妆品，或是手机数码等电子产品，还有奶粉、食品，甚至一些香港药品，那时候都很受内地人欢迎，很多港货内地没有，的确很高级。

当年的港货消费热潮还催生了港货代购行业，

有很多内地人来港或者香港本地居民购买货品运返内地转售，赚取差价，这些人被称为“带货客”或“水货客”。

《新品略财经》曾记得，在罗湖口岸，代购人随处可见，一眼就能分辨出来。印象最深刻的是，有一次在地铁上见过两名香港带货客，坐在车厢里分装货物。在巅峰时期，一名带货客通过“走水”一日净利润达到 3000 元人民币左右，全职水客单日则可以收入上万元，这为一些水货客、全职妈妈或者兼职客带来收入。

《新品略财经》有一位好友的姐姐以前就是专做代购，前几年，就算是疫情前，还偶尔买东西。不过，从 2015 年开始，香港政策收紧，两地政府开始打击水货客，再加上疫情影响，水货客们的生意越来越少，很多人都不做代购了。

不可否认的是，在当时的年代，港货的确很有竞争力，很受消费者欢迎。随着后来深圳进入大型购物中心时代，商品消费生态变得十分丰富，购物中心随处可见，高端超市、进口超市也很容易找到，深圳人能很容易买到需要的商品。全面进入电商时代，天猫、京东等各大购物平台都设置了保税仓、海外购平台，抖音等短视频火爆、直播带货等场景式购物，消费者动动手指就能全球购，送货速度还快。

电商行业的发展，加之内地购物场景丰富化，现在内地消费者去香港购物的欲望和需求都降低了。反而，现如今内地日常消费品非常丰富，比如我们常见的新中式茶饮，今年 2 月就催生了一波反向代购奶茶热潮。

香港人开始到内地购物，有很多吸引力，也有多种原因。

比如，香港没有山姆这样的大型会员制仓储店，相比香港购物的价格，内地商品的价格更低，量更多，包装更大，很划算。现在已经催生反向代购，还形成了一条产业链，一般代购每件商品收费 20% 左右，假设一杯奈雪的茶 20 元，20% 的代购费就是 4 元，总价 24 元，以此类推。

香港，是购物天堂，但如今香港人反向代购，或是到深圳购物，这是从一个购物天堂到另一个购

物天堂，更是一个消费时代变迁的真实写照。

一个双向消费的多赢时代来了

香港人无论是到内地吃一顿宵夜，还是买一杯奶茶，或者是进行其他商品消费，都能直接带来经济效应。在这场持续的消费大浪潮中，像山姆这样的大型仓储会员店，或者是万象城等购物中心都是直接受益者。

山姆被称为是中产阶级的消费“收割机”，其仓储会员制消费模式很受深圳人和深圳中产家庭欢迎。

《新品略财经》也是山姆会员，不常去，但有时候周末不知道去哪儿逛的时候，除了去宜家，另外一个选择就是去山姆。当前有很多传统超市的日子并不好过，不仅面临社区店的直接竞争，也来自山姆这样的仓储会员店巨头的压力，比如，今年 8 月，家乐福全面退出深圳市场。

如果是深圳一些核心商圈，或者在口岸附近，交通方便，有一定辐射区域的商超或者是购物中心，香港人能很方便地过来购物，能够带来一定的消费力。

不过，值得关注的是，目前香港人进入内地购物，无论是去买爆山姆，还是逛购物中心，最大的吸引点，还是在于性价比和低价的优势。按摩、美甲、理发、洗牙等消费在深圳的价格仅为香港的三分之一，就连深圳 KTV 的包厢，同等价格都是香港的四五倍大。

所以，从整体上看，目前香港人到深圳消费多以吃喝玩乐等消费为主，高净值消费者并不是很多。

虽然，香港作为购物天堂的吸引力对内地人来说逐渐减弱，但比如在画展、看电影、艺术展、国际展会等方面，香港还是很有吸引力的。

总结看，香港和深圳及其他珠三角城市之间，开启了深度常态双向消费模式，一个多赢消费时代来了。

摘自《新品略财经》

一万家**正新鸡排**的重生命运

吴容



2020 年年中，正新鸡排在全国门店数一度冲到 22030 家，是肯德基中国的 3 倍，麦当劳中国的 7 倍，成为当之无愧的“街霸”。

但是眼下，它正在被抛弃。

据窄门餐饮平台数据，正新鸡排门店数现在回落到 11000 多家，也就是它 2017 年时期门店规模。“全国现在你看看正新哪个门店还有排队，100 家有一家能干就不错了。”刘梦媛曾在

河南开过正新鸡排加盟店，今年以来和她一样陆陆续续退出的加盟商好友不在少数。“认识的 20 多个加盟商里，现在还在坚持开店的七八个不到。”她说。

在湖北恩施经营正新鸡排加盟店的李科也告诉界面新闻，他所在地方原有七八家正新鸡排，现已也进入关店潮，今年已关店两家。他自己的店今年以来生意较去年同期也严重下滑，如此下去不排除关店可能。

不止正新鸡排，第 1 佳鸡排也遇冷，它的门店从 2021 年时的 1000 家降至 300 多家。

而另一个在疫情时走俏的阿香米线姐妹品牌“激力鸡排”来到目前只剩 7 家。极速扩张之后又断崖式收缩，正新鸡排的倒退之路是否在中国餐饮加盟潮中能够避免？

能够“即买即走”的鸡排在疫情时期受欢迎，但是现在优势或已不再——这是正新鸡排们

如今成批消失直接的原因。

“2020 年疫情时候生意很好，每天有 7000 元至 8000 元的营业额。”刘梦媛当时每天光是切鸡排都磨得手上全是水泡，现在生意一落千丈。

但这种情况具有偶然性，因为她的门店位于学校，疫情期间的封闭管理让她客流暴涨。而即便是沿街的店铺也不太理想，刘梦媛的朋友在当地购物中心商业街也开了一家正新鸡排，最近挣的钱只够交房租。

“即买即走”的模式更多还是依赖线下客流，因为从口感最佳的角度来讲，鸡排即炸即吃是最佳口感，而外卖对于它而言并不是好的模式。但疫情防控措施放开之后，报复性餐饮消费并没有直接作用在“即买即走”的模式上。

过去几年人们受到防疫政策的限制，无法充分体验线下餐饮的社交空间，“即买即走”模式成为了减少接触的一种销售方式。但随着防疫措施调整，当人们在线下餐饮消费时，有了更多，且更具社交属性的选择。在这种落差之下，或许让不少加盟商选择放弃。

模式困境不止发生在鸡排店，一位安徽阜阳做坚果炒货的加盟商告诉界面新闻，今年“即买即走”的品类确实在下滑，他的门店月流水从疫情期间的二十多万元减至目前的十几万元。

正新鸡排也曾是中国小吃品牌乃至餐饮行业中的开创性一员。该品牌的创始人陈传武最早

从事的是生产和代理速冻食品，2000 年开始业务转型，并在浙江温州开设第一家正新休闲小吃店，而它就是正新鸡排的前身。

2012 年，正新小吃店砍掉了 90% 的 SKU，只留下了鸡排和少数几款产品，并更名为“正新鸡排”。

由于聚焦于鸡排，产品定价在 5 元至 12 元之间，加上半成品食材成本低、店面不大租金少等，正新鸡排凭借这些优势走红。

2013 年，正新鸡排加快招商加盟的速度。相比其他餐饮形态，加盟鸡排店不算难。鸡排店的启动资金一般只要 10 万 -12 万元，如果是在三四线城市或者是单价低、目标消费者为学生的地区开店费用更低。

而正新鸡排瞄准的多是低线城市。

2017 年，正新鸡排实现门店破万，也是快餐小吃品类中第一个门店破万的品牌。

对于正新鸡排这种以加盟为主导经营模式的品牌来说，门店数越多，意味着品牌收获加盟

收入越多，并且也能极大程度赚供应链的钱。

根据红餐大数据显示，2021 年正新鸡排门店数冲上了 25000 家。如此高歌猛进中的它很难不遭遇门店过密的隐忧。

李科对界面新闻表示，疫情之前和疫情期间，他的门店确实存在过由于门店之间密度太大而影响单店效益的情况。作为个体，他认为很难具体测算对生意的影响。“今年年初我所在地方周围是 8 家，不过疫情期间的门店数肯定是远远大过 8 家的。”他说，这对加盟商来说并不友好，激烈的同业竞争会影响他们的获利，进而对门店构成一定负面影响。

从目前官网所示的加盟要求来看，该品牌强调店铺方圆 500 米内不能有第二家正新鸡排店，也就是说做出了区域保护。

但是在执行层面，很多加盟商并没有按照这个标准来进行。从极海品牌监测的数据来看，在门店占比超过 50% 的三四五线城市里，正新门店位于“已有门店周围 500 米”距离的“加密



门店”的占比都超过 30%，其中，四线城市甚至超过 37%。

在深圳，界面新闻留意到，在华强北附近，也依然存在正新鸡排相距 100 米“紧挨”着开店现状。

正新鸡排门店的高密度打法在中国餐饮行业并不少见。

下沉茶饮之王蜜雪冰城早年门店加密的打法是，对加盟商 logo、门头设计都不做过多干涉，只要“蜜雪冰城”四个字频繁出现在消费者眼前就可以。

在大本营郑州，你甚至能在一条步行街上见到多达 20 家蜜雪冰城店。

2021 年前后，在社交平台上也能看到不少提及正新鸡排和蜜雪冰城扎堆开出的帖子。根据 DT 财经此前的数据，扎堆率最高的组合是正新鸡排和蜜雪冰城，达到 29.9%，大概平均每 3 家蜜雪冰城，就有 1 家旁边开着正新鸡排。可想而知，正新鸡排也是密集地进行消费者“轰炸”，但随之而来则是加盟商的业绩受损。

发展到现在，正新鸡排所处的市场竞争早已变得更加复杂了。“现在万达广场负一楼小吃街逛一圈，你会看到可以看到各种炸鸡品牌，早就不只有炸鸡排，而是炸鸡腿、炸鸡块等各种形态，也更加精细化，不像原来很笼统。”李科说，抓住鸡的一个细分部位，将它从产品做成品牌，如今炸鸡的细分品牌已有太多“后浪”袭来。这也意味着，正新鸡排遭遇到了前所未有的无

数竞争对手。

事实上，这种细分化体现在如今中国餐饮行业的方方面面，而且呈现越演越烈的态势。

餐饮细分为品牌提供了弯道超车的机会，不仅避开与头部品牌直接竞争，也容易让自身成为细分赛道的开创者。无论是小炒黄牛肉还是酸菜鱼品牌的走红，也都是凭借把握细分需求起家。

不仅如此，品牌老化带来的问题还在于加盟价值大减。在同等投资区间来进行选择，眼下正新鸡排对于创业者来说吸引力并不大。

李科告诉界面新闻，经营一家炸鸡店，虽然门店不用很大，但需要的设备、物料、运营成本都是偏高的，这样的投资效益（ROI 投入产出比）对加盟商是有一定压力的。“15 万至 20 万的投资区间，放在二三线城市去加盟，基本可以加盟市场上百分之七八十的小吃品牌，那么可以选择的品牌很多，大家可能会加盟一些更新颖、细分的品牌，至少加盟新品牌可以赶上一波品牌的红利。”李科说。

但现在，接受界面新闻采访的加盟商都表示，正新鸡排已经失去了品牌红利。

例如李科称，“公司自身既没有资本的加持也没有太多的市场宣传，整体吸引力很淡”。除此之外，正新鸡排“躺平”的地方还有很多。比如，它也许将更多的精力集中在产业链前端的原辅材料之上，而放松了对具体

门店运营中的食品安全管控，正新鸡排近年来频繁陷入到门店后厨负面之中。

借助加盟飞速扩张的快餐小吃品牌一直以来都很难避开食品安全问题，诸如“喷射战士”等网友戏谑调侃仍旧时常能够看到。正新鸡排如果再不强化食品安全管理，失去的就不仅是营业额，更严重的是品牌形象受损，耗尽消费者的信任。

在加盟商管理和相处上，正新鸡排也有待进一步努力。

不止刘梦媛、李科，在不少加盟商那里都能找到形容正新鸡排“坑人”的说法，包括“加盟费用远远超过官网所示”“每三年就需要强制性装修，不愿意交钱装修就只能退出”，以及质疑“正新鸡排在装修上赚取中间差价”等等。

也许正新鸡排应该静下心来想想和加盟商搞好关系对品牌的意义何在。

点开正新鸡排的官网，页面上依然滚动着招商信息，客服人员每天需要接待一定数量的咨询。从这些或许能感知，这个品牌仍存有一些品牌价值和效应。

但是现在更现实而复杂的餐饮环境之中，想要生存下去，仅仅有老粉的支持是不够的，光靠情怀也不够。不靠创新进行驱动的品牌，都将逐渐过时并淡出公众视野。

而这也是考验一个品牌、公司是否能做好的根本所在，正新鸡排需要尽快变得专业起来。

摘自微信公众号“界面新闻”

杀疯了的冲锋衣 统一全国审美



槽值小妹

最近一段时间，很多朋友和小妹说：走在大街上时常有种恍惚的感觉。

“昨天人在北京，地铁通勤路上三步一件冲锋衣，以为北京什么时候发了市服没通知我；今天杭州出差，和一秒入冬的杭州一样让人猝不及防的，是满大街劈头盖脸的冲锋衣。”相关话题播放量累计已达 200 亿。

昨天的冲锋衣我爱搭不理，

今天的冲锋衣我高攀不起。

在各式羽绒服、棉服、军大衣和皮衣的包围下杀出重围，今年秋冬，人手一件冲锋衣，正在成为新潮流。

早高峰的地铁里，人手一件冲锋衣？

都说秋冬的北京街头，冲锋衣含量极高，一条街上能集齐

一座商场里的冲锋衣品牌。

神奇的是上一秒有网友刚刚吐槽“也就北京这么土的城市里，能流行起冲锋衣”；下一秒，五颜六色的冲锋衣们已经迅速占领全国大街小巷。

“办公室里十个人，有五人在穿冲锋衣”已是打工人们习以为常的情况。

社交平台上，关于冲锋衣的词条活跃度“拉满”，入冬后由冲锋衣贡献的微博热搜词条，就达到数十条。

“北方街头的北面，比商场卖的款式丰富；南方街头的骆驼，比沙漠的骆驼还多。”

而不论线上还是线下，随着温度的降低，曾经被视为“钓鱼佬标志性着装”的冲锋衣，已经全方位拿下各个年龄段消费群体。

最近甚至还在时尚穿搭界占据了一席之地，主打“听劝”的网友们将之视为不可或缺的流行单品。

在小红书上，搜索“山系穿搭”，冲锋衣是被提及频次最高的山系搭配。

关于“冲锋衣”的笔记达到 146 万+篇，相关商品达到 149 万+件。

“秋冬男人最好的医美”必备元素中，冲锋衣+白色打底衫连帽卫衣+微分碎盖+金属半框眼镜，已经是不会出错的选择。

刚刚过去的双 11，冲锋衣的整体用户人群持续年轻化。

在电视剧《我的人间烟火》中，演员魏大勋扮演的孟宴臣，因冲锋衣造型被网友戏称“建议把冲锋衣焊在身上”。

曾经不能理解冲锋衣的年轻人，从“质疑老爸”到“成为老爸”，也就一个入冬的距离。

人们对于冲锋衣的“疯狂”，在暴涨的销量上也可可见一斑。

据调查，超六成消费者今年已经买了或者正打算买冲锋衣，另外近三成消费者以前买过，只有12%的人表示对冲锋衣完全不感兴趣。

尤其今年以来，冲锋衣市场小高潮不断。

相关数据显示，2023年前七个月，抖音冲锋衣销售额达13亿元，同比增长三倍以上；京东平台前八个月冲锋衣销量同比增长1.4倍，销售额同比增长157%。

双11期间“男人消费力首次超过宠物狗”词条蹿上热搜，又给冲锋衣的热度添了一把火。

在天猫发布的双11消费榜单里，冲锋衣的表现“一骑绝尘”。

去年流传的“男人有三宝：茅台、钓鱼、始祖鸟”，今年已经更新迭代为“公路自行车、电竞产品、冲锋衣”。

有意思的是，都说冲锋衣是“男人的医美”，但被冲锋衣吸引的女性消费者群体也不容忽视，有64%的女性表示在今年有买冲锋衣意愿或已经买过。

“来势汹汹”的冲锋衣，已经杀疯了。

新晋顶流冲锋衣，已经卷疯了

一个明显的趋势是：如今的冲锋衣，无论是价位还是款式，都越来越卷了。

今年的冲锋衣热，并不是冲锋衣第一次爆火。只是在此前，网络上冲锋衣不可分割的关键词，还和因贵走红的始祖鸟相关。

始祖鸟各款冲锋衣中，销量最高的一款售价达8200元，最便宜的单层冲锋衣也要4500元，要是选更贵一点的款式，价格可以达到20000元。

彼时走着神秘高端路线的始祖鸟，还是迅速掀起了一波冲锋衣热。

去年国庆期间，某商场买始祖鸟的队伍，一度需排长达30分钟以上，一件动辄上万的冲锋衣，有时想买却不一定有货。

坊间也兴起了一些新词，始祖鸟的用户被称作“鸟粉”，穿上始祖鸟的衣服被称为“鸟里鸟气”，拥有一件始祖鸟，等于拥有了排面“站上鄙视链顶端”。

那段时间里，不论是“有鸟的人，已经不想跟没鸟的人说话了”，还是一“鸟”难求时那句“闲鱼上的二手鸟再贵我也要拿下”，都足以道出它的火爆。

“鸟里鸟气”的人们将始祖鸟送上话题的风口浪尖，但回顾始祖鸟的爆火，更多人往往总结一句“时也，命也”。

“户外”这个几年前还略

显小众的运动门类愈发主流，飞盘、露营、徒步、骑行等闯入大众视野，户外运动风、山系风吹了又吹。

擅长“遮风挡雨”的冲锋衣，算是抓住了想要“走出门去”的人们的心。

瞄准这个机遇，各路品牌争相入场，试图分一杯羹，也加速了厮杀。

无论是北面、骆驼等传统户外品牌，还是耐克、阿迪达斯、安踏、李宁、lululemon、蕉下、优衣库等服装品牌，均试图在“硬核”和“时尚”之间的冲锋衣市场争得一席之地。

今年上半年抖音冲锋衣品牌集中度，就从2022年上半年的60.42%同比下降至57.01%，商品集中度则由16.99%下滑至15.46%。

前者说明冲锋衣赛道中，不断有新品牌涌入，后者则和商品呈现多样化趋势、市场竞争激烈息息相关。

品牌们试图预判消费者的预判，在功能、款式、营销等方面不断发力。

一些消费者或许已经注意到，这两年大热的冲锋衣，在功能上有明显的改进。

如今年颇受欢迎的“三合一冲锋衣”：它包含硬壳和内胆的冲锋衣，天气渐冷时，可以将硬壳和内胆一起穿，防水、防风、透湿，还适用于冬季防寒保暖。

至于颜值上，冲锋衣们开始逐渐向年轻化审美靠拢：年轻人喜欢什么，我们就做什么。

过去，户外冲锋衣主要为专业户外场景设计，颜色上较为明亮，遇到危险时容易被人发现，能起到一定的保护作用。

但这样的设计，放在日常生活中实用性大打折扣，还容易撞衫。

顺应消费者们的需求，这两年适用于通勤场景的冲锋衣，颜色更为柔和，以咖色、白色、灰色、浅粉色为主。

款式上，一些品牌还增加了带腰部抽绳的设计，整体看起来更适合日常和通勤穿着。

营销上，品牌之间竞争起来同样不遗余力。

登录短视频平台、大主播直播间，加大宣传，如网友所说的“这几天刷短视频，每十条里都有一个冲锋衣广告”。

在这场“厮杀”中，变化已经发生。今年的双11天猫户外品牌销售排行榜中，骆驼品牌跃居第一，去年的冠军北面退居第二。

一组来自抖音的数据显示，平台冲锋衣销售额贡献最大的价格区间为300~500元、100~300元两档。300元至500元价位是主流价格区间，占市场规模比例达到33.72%。

而不论什么价位，在寒潮到来的冬日，年轻人们表示更愿意猫在“便宜还能穿三季”的冲锋衣里面，进可攻，退可守。

从北方到南方越火越卷、越卷越火的冲锋衣，不仅成功杀出一条血路，还硬生生抢了不少原本属于羽绒服、呢子大衣的市场。

在相关评价中，许多人称以骆驼为代表的国货冲锋衣为“始祖鸟平替”“加拿大鹅平替”。

年轻人爱上了冲锋衣的“包容感”“松弛感”，更爱上它的“自由”。

秋冬的尽头，是冲锋衣

回望冲锋衣的走红之路，起初人们更多关注其“身份识别”的标签。

2022年，中产“山系穿搭”走红，小红书发布《2022时尚行业未来消费灵感图鉴》，将“山系穿搭”列为2022年热门趋势之一。

今年，由于“耐脏抗造，适合出差穿”，冲锋衣已经拿下“打工仔日常通勤战服”称号。

实用性和性价比，始终是冲锋衣让年轻人“冲锋”的最大动力。

根据魔镜洞察，近一年户外羽绒服的均价超过1200元，而冲锋衣的均价为488.8元。

也因此，大多数年轻人的第一件冲锋衣，不是北面，也不是始祖鸟，而是价格更合适的骆驼、迪卡侬、探路者。

“你穿你的始祖鸟，他穿他的北面，我穿我的骆驼优衣库”，凭着铁打的实用性，冲锋衣，成为了全国网友的“心头好”。

对于北方人，冲锋衣很适合对抗大风，是真正的“冲锋衣”；对于南方人，真正的冷空气时间并不多，昂贵的羽绒服往

往只有几天能派上用场，而冲锋衣却能时刻上阵。

法国作家罗兰·巴特在《流行体系》一书中提到，我们的穿着方式是根据我们时代的惯例，表达我们对于自己想要成为何种人所怀的希望。

在一个又一个流行神话里，我们赋予了服装不同的内涵，让它成为了象征某种意义的符号。

服装时尚的流行背后，是人们意志的表达，冲锋衣的走红也不例外。

买下冲锋衣的人们或许忙于工作、生活不能脱身，但同样对自然充满向往，对充满冒险精神的探索敬畏有加。

一件从户外来的冲锋衣，能让人在忙碌的都市中穿上一份“松弛感”，就像网友说的：“穿上冲锋衣，将扣子扣紧、把拉链提到下巴的那一刻，就感觉多了些无所畏惧的气息。”

要是再配上一条工装裤，脚蹬一双大黄靴，头戴一顶渔夫帽，就可以“随时奔赴自然”。

更重要的是，在工作压力倍增、时间紧迫的日常里，冲锋衣可以体面应付许多场面。

它适用于户外，也可以通勤，可以日常混搭，穿着它就能防风挡雨，仿佛随时可以冲进坏天气里面对一切。

摘自微信公众号“槽值”



兰州交通大学 MBA 教育中心
MBA CENTER OF LANZHOU JIAOTONG UNIVERSITY

顺应时代 坚守特色

为交通强国实业兴邦培育高层次经营管理人才

兰州交通大学工商管理硕士（MBA）

欢迎报考

2009年6月，经国务院学位办和教育部批准，兰州交通大学成为全国第八批工商管理硕士(MBA)专业学位研究生培养单位。十余年来，学校MBA项目以经济管理学院和交通运输学院师资为依托，整合全校资源，聘请国内外其他院校和企业卓越管理人才，聚焦服务交通、服务物流和服务甘肃，为交通强国、实业兴邦，为“一带一路”建设和甘肃特色产业，培养了1400余名综合性高层次经营管理人才。在培养理念、培养机制、培养模式等方面，逐渐形成了具有兰州交大特色的人才培养体系，成为我校综合改革发展战略支持项目。

兰州交通大学校训

尚德

励志

博学

笃行



扫码咨询更多招生信息



地址：甘肃省兰州市安宁区安宁西路88号兰州交通大学笃行楼21楼

电话：0931-4956252 0931-4956346

兰州交通大学MBA教育中心公众号